



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



STRATEGIE FIRMY V EKONOMICKÉ KRIZI

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Linda Hrušková**

Vedoucí práce: Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



CORPORATE STRATEGY IN ECONOMIC CRISIS

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Linda Hrušková**

Supervisor: Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Linda Hrušková**
Osobní číslo: **E12000082**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Strategie firmy v ekonomické krizi**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

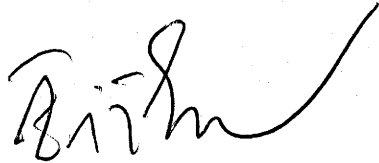
Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Ekonomická krize.
2. Obecné problémy firem v krizi.
3. Strategie firem v boji proti krizi.
4. Analýza strategie firmy Kautex Textron Bohemia v době krize.
5. Návrhy na zlepšení.

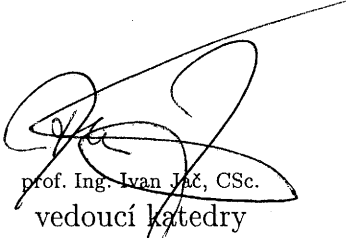
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení. Proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
GRANT, M. R. Contemporary strategy analysis. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
KAPLAN, S. R. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
KOVANDA, L. Příběh dokonalé bouře: a hovory (nejen) s laureáty Nobelovy ceny o finanční krizi. 1. vyd. Praha: Mediacop, 2009. ISBN 978-80-254-6403-8.
MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
ZUZÁK, R. Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-01-1.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vendula Macháčková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Ing. Vladimír Svoboda
Kautex Textron Bohemia s. r. o.
Datum zadání diplomové práce: 31. října 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2015


doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Vendule Macháčkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Především za její cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. za jejich vstřícný přístup a poskytnuté informace k mé diplomové práci. Vedení společnosti si přeje, aby údaje uvedeny v diplomové práci byly prezentovány pouze na akademické půdě.

Mé poděkování patří rovněž mé rodině za jejich podporu při studiu a trpělivost.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou strategie firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. v době ekonomické krize. Cílem práce je zjistit, jaká opatření firma přijala a jak se s krizí dokázala vyrovnat.

Teoretická část nejprve popisuje vývoj ekonomické krize ve světě a poté v podmínkách České republiky s důrazem na automobilový průmysl a především pak na dodavatelské firmy. Následuje rozbor obecných problémů firem v krizi s konkrétními příklady. Závěr teoretické části je věnován strategiím, které firmy uplatňují v reakci na krizi. Praktická část se zabývá nejprve představením společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o. Poté je zanalyzována situace firmy Kautex před ekonomickou krizí. Následně jsou představeny strategie a opatření jednotlivých oddělení a je zhodnocen stav firmy po ekonomické krizi. V závěru práce jsou na základě porovnání obou stavů uvedeny návrhy na zlepšení.

Klíčová slova

Strategie, strategické řízení, strategická analýza, ekonomická krize, dopady krize

Annotation

The thesis focuses on the analysis of the strategy in company Kautex Textron Bohemia s.r.o. in economic crisis. The thesis aim is to find out what measures the company adopted and how it managed to cope with the economic crisis.

First, the theoretical part initially describes the evolution of the economic crisis in the world and then in the Czech Republic with the emphasis on automotive industry and especially on suppliers. The analysis of the general problems of companies in crisis with specific examples is followed. The conclusion of the theoretical part describes the strategies that companies use in response to the crisis. The practical part firstly introduces company Kautex Textron Bohemia s.r.o. Then it is analyzed the situation of the company Kautex before the economic crisis. Subsequently are presented strategies and operations of each departments and it is evaluated the state of the company after the economic crisis. The thesis is concluded with proposals for improvement based on comparing of both states.

Key Words

Strategy, strategic management, strategic analysis, economic crisis, impacts of the crisis

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam obrázků	12
Seznam tabulek	13
Úvod	14
1. Ekonomická krize na začátku 21. století	16
1.1 Vývoj českého hospodářství před krizí.....	16
1.1.1 Automobilový průmysl.....	17
1.2 Světová ekonomická krize	18
1.2.1 Mezinárodní trh s automobily	21
1.2.2 Dodavatelské firmy automobilového průmyslu.....	22
1.3 Ekonomická krize na území České republiky.....	23
1.3.1 Dopady krize na automobilový průmysl	25
1.3.2 Škoda Auto, a.s. v době ekonomické krize.....	28
1.3.3 Dodavatelské firmy v době krize	31
2. Obecné problémy firem v krizi	33
2.1 Podcenění situace.....	33
2.2 Vysoké náklady.....	34
2.3 Cash flow a platební morálka	35
2.4 Pokles tržeb.....	36
3. Strategie firem pro zmírnění dopadů krize	37
3.1 Strategie a strategické řízení	37
3.2 Růstové strategie.....	40
3.2.1 Zlepšení tržní pozice.....	40
3.2.2 Pronikání na nové trhy.....	41
3.2.3 Fúze a akvizice	42
3.3 Marketingová strategie	43
3.4 Strategie modrého oceánu.....	44
4. Analýza strategie firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. v době krize	46
4.1 Představení firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.....	46
4.1.1 Historie	47
4.1.2 Mise, vize a cíle	47

4.1.3	Organizační struktura	49
4.2	Strategická analýza firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. před krizí.....	50
4.2.1	PEST analýza.....	50
4.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	52
4.2.3	Analýza výrobního portfolia	54
4.2.4	Matice BCG.....	55
4.2.5	SWOT analýza.....	57
4.2.6	Shrnutí	58
4.3	Firemní strategie proti krizi	58
4.3.1	Personální strategie.....	59
4.3.2	Finanční strategie	61
4.3.3	Nákupní strategie	66
4.3.4	Výrobní strategie	67
4.3.5	Konkurenční strategie.....	69
4.4	Strategická analýza firmy Kautex Textron Bohemia s.r.o. po krizi.....	71
4.4.1	PEST analýza.....	71
4.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	72
4.4.3	Analýza výrobního portfolia	75
4.4.4	Matice BCG.....	77
4.4.5	SWOT analýza.....	78
4.4.6	Shrnutí	80
5.	Návrhy na zlepšení	81
5.1	Personální oblast	82
5.2	Marketing a propagace.....	83
5.3	Výroba	84
	Závěr	85
	Seznam použité literatury	87
	Seznam příloh	100

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
ANO	České středopravicové politické hnutí
CVS	Nádobky do ostříkovačů (<i>Clear Vision Systems</i>)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FED	Federální rezervní systém
GM	General Motors
GSA	Glass-Steagall Act
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
KBO	Kautex Textron Bohemia s. r. o.
mld.	miliarda
NGFS	Nová generace palivových systémů (<i>New generation fuel systems</i>)
ODS	Občanská demokratická strana
PSA	Peugeot Citroën
ROA	Return On Assets (<i>Rentabilita celkových aktiv</i>)
ROE	Return On Equity (<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>)
ROI	Return On Investments (<i>Rentabilita návratnosti investic</i>)
ROS	Return On Sales (<i>Rentabilita tržeb</i>)
SAP	Sdružení automobilového průmyslu

SCR	Selektivní katalytická redukce (<i>Selective Catalytic Reduction</i>)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	United States of America
VW	Volkswagen

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.	46
Obr. 2: Filozofie COMET společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.	48
Obr. 3: Organizační struktura společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.	49
Obr. 4: Graf - Zákazníci firmy v roce 2007 podle objemů.....	53
Obr. 5: Graf - Zákazníci firmy v roce 2007 podle tržeb.....	54
Obr. 6: Graf - Struktura výrobků v roce 2007 podle výnosů (v tis. Kč).....	55
Obr. 7: Graf - Matice tržního podílu a růstu BCG.....	56
Obr. 8: Graf - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2013.....	61
Obr. 9: Graf - Financování celkových aktiv v letech 2007-2012	65
Obr. 10: Graf - Zákazníci firmy v roce 2014 podle objemů.....	74
Obr. 11: Graf - Zákazníci firmy v roce 2014 podle tržeb.....	75
Obr. 12: Graf - Matice tržního podílu a růstu BCG	78
Obr. 13: Firemní magazín Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.	101
Obr. 14: COMET kartička pro průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	102
Obr. 15: Kartička SUBO pro hlášení skoronehody - 1. část.....	103
Obr. 16: Kartička SUBO pro hlášení skoronehody – 2. část.....	104

Seznam tabulek

Tab. 1: PEST analýza	50
Tab. 3: SWOT analýza firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o	57
Tab. 4: Výsledek hospodaření v letech 2007-2012 (v tis. Kč)	62
Tab. 5: Ukazatele rentability v letech 2007-2012 (v %)	62
Tab. 6: Ukazatele likvidity v letech 2007-2012	63
Tab. 7: Ukazatele zadluženosti v letech 2007-2012 (v %)	64
Tab. 8: Součet míry celkové zadluženosti a míry samofinancování	65
Tab. 11: SWOT analýza firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.	79

Úvod

Ekonomická krize, která na začátku 21. století zasáhla prakticky celý svět, měla citelný dopad především na ekonomiky rozvinutých zemí. Tato krize byla ojedinělá svým projevem, obměnami a faktem, že světová ekonomika je globalizovaná. Ekonomická krize negativně ovlivnila i automobilový průmysl v celosvětovém měřítku, odkud se problémy s tím spojené přenesly na dodavatele tohoto průmyslu. Jedním z předních dodavatelů automobilového průmyslu je firma Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o., která má své sídlo a výrobní závody v České republice. Cílem diplomové práce je analyzovat strategie a opatření, které firma Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. přijala v reakci na ekonomickou krizi.

Teoretická část práce začíná popisem ekonomické krize. Nejprve je zde popsán stav ekonomiky České republiky před ekonomickou krizí s důrazem na automobilový průmysl. Následuje rozbor možných příčin, které vedly ke vzniku této krize na území Spojených států amerických a jejího dopadu na mezinárodní trh s automobily, odkud se řetězovou reakcí přenesla na dodavatelské firmy tohoto průmyslu. Další podkapitola se zabývá vývojem ekonomické krize na území České republiky, kdy je popsán stav automobilového průmyslu včetně jeho dodavatelů a prostor je věnován i tahounu české ekonomiky automobilce Škoda Auto, a.s.

Obecné problémy firem v krizi jsou druhou kapitolou teoretické části. Tato kapitola se zabývá problémy, kterým musely čelit firmy v průběhu ekonomické krize. Součástí kapitoly jsou i příklady firem převážně z automobilového průmyslu, které se s danými problémy potýkaly.

Na základě rešerší byly stanoveny strategie firem pro zmírnění dopadů krize, které jsou součástí poslední kapitoly teoretické části. Strategie, které firmy volí v boji proti ekonomické krizi, se různí a záleží především na stavu a finančním zdraví podniku. Jednotlivé podkapitoly popisují teoretické definice daných strategií a uvádí příklady firem, které si danou strategii v reakci na ekonomickou krizi zvolily.

Praktická část práce začíná představením firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. Poté následuje strategická analýza firmy v roce 2007, kdy se ekonomika nacházela na vzestupu. Strategická analýza obsahuje rozbor mikro a makro okolí podniku, představení výrobního sortimentu společnosti a pozici jednotlivých výrobků v rámci matice BCG. Sestavená SWOT analýza rekapituluje všechny předchozí analýzy a navazuje na ni shrnutí stavu firmy v roce 2007. Další podkapitola obsahuje popis jednotlivých strategií významných oblastí, kde jsou představena jednotlivá opatření a je zde sledován jejich vývoj v průběhu ekonomické krize. Všechny strategie jednotlivých oblastí jsou v souladu s firemní růstovou strategií, která byla firmou přijata v reakci na krizi. Následuje strategická analýza firmy po skončení ekonomické krize a využívá k tomu stejných metod, které byly použity pro zobrazení situace firmy v roce 2007.

Závěr praktické části je věnován porovnání obou stavů a zhodnocení firemní strategie, kterou firma zvolila v reakci na ekonomickou krizi. Součástí kapitoly jsou i návrhy na zlepšení v rámci určitých oblastí.

1. Ekonomická krize na začátku 21. století

Tato kapitola se nejprve věnuje vývoji ekonomiky českého hospodářství před ekonomickou krizí, která započala v USA a odtud se rozšířila do celého světa. Budou zde popsány příčiny, které vedly ke vzniku krize samotné i jejímu rozšíření a přeměnám. V závěru kapitoly budou sledovány dopady krize na ekonomiku České republiky s důrazem na automobilový průmysl.

1.1 Vývoj českého hospodářství před krizí

V období 2001-2007 se česká ekonomika vyznačovala zrychleným vývojem. Ministerstvo průmyslu České republiky dokonce označilo tento vývoj za trend silné ekonomické aktivity. A není se čemu divit, meziroční reálné zvýšení výkonu ekonomiky o 6,5 % atakovalo rekordní úroveň v novodobé historii České republiky (MPO, 2008).

K vývoji české ekonomiky přispěl vstup České republiky do Evropské unie roku 2004. Česká republika se připojila k zemím Schengenského prostoru a začala využívat na jeho území volný pohyb zboží a osob. Tím byl započat pozitivní vývoj zahraničního obchodu, neboť tempo růstu vývozu začalo výrazně převyšovat dovoz. Silnému trendu ekonomické aktivity nahrávala domácí poptávka, jejíž růst v roce 2006 meziročně atkoval 10,2 %, a spotřební výdaje, které v témže roce dosáhly hodnoty 5,2 % tempa růstu (Kraft, 2011).

Úspěšná průmyslová výroba učinila českou ekonomiku atraktivní pro zahraniční investory. Investice do automobilového průmyslu v podobě nových technologií s sebou přinesly růst konkurenceschopnosti a produktivity podniků. Zrychlený růst ve stavebnictví byl zapříčiněn významnými investicemi do dopravní infrastruktury a developerských projektů zaměřených převážně na výstavbu administrativních a multifunkčních center (Kraft, 2011).

Rok 2007 byl ve znamení překonávání rekordů českých burzovních indexů. Podle odborníků byl růst důsledkem všeobecně pozitivní nálady, výbornými vyhlídkami firem na tučné zisky a v neposlední řadě také silnou oporou v podobě rychle rostoucí ekonomiky (Höfferová, 2007). Míra registrované nezaměstnanosti odrážela růst

ekonomiky a v průběhu let klesla až na úroveň 7 % v roce 2007. Obecná míra nezaměstnanosti v České republice tak byla dlouhodobě nižší než průměr všech členských zemí EU (ČSÚ, 2007).

1.1.1 Automobilový průmysl

Český automobilový průmysl je jedním z nejrozvinutějších automobilových odvětví ve střední a východní Evropě. Tohoto postavení dosáhl díky své dlouholeté tradici, robustní dodavatelské základně a technickému know-how. Přihlédneme-li i k atraktivnímu poměru kvality a ceny, není se čemu divit (Czechinvest, 2014). Ne nadarmo se automobilovému průmyslu přezdívá tahoun české ekonomiky, neboť představuje citelnou část státního rozpočtu.

Podle SAP, Sdružení automobilového průmyslu, bylo v roce 2007 vyrobeno v České republice 942 118 ks vozidel, což je o 9,83 % více než v roce 2006. Exportováno bylo 878 645 vozidel, což představuje zvýšení exportu o 12,34 %. Podíl automobilového průmyslu na HDP se pohyboval okolo 4,3 % (AutoSAP, 2014).

Kromě jiného je automobilový průmysl nepostradatelným zaměstnavatelem. V roce 2007 dosáhl počet zaměstnanců ve firmách sdružených v SAP 117 388 zaměstnanců. Do SAP patří 146 firem - výrobci automobilů, jejich dodavatelé a další subjekty automobilového průmyslu České republiky (AutoSAP, 2014).

Automobilovému průmyslu se po všech směrech dařilo, přispěly k tomu zejména bohaté dotace od vlády a neomezené úvěry od bank. O to citelnější byl pád z období ekonomické prosperity. Podle Dubské (2009) je v období hospodářského poklesu automobilový průmysl mnohem více zasažen než trh. Před přílišnou závislostí mezi ekonomikou a automobilovým průmyslem varoval např. Kohout (2010).

1.2 Světová ekonomická krize

Všeobecně je světová ekonomická krize datována od roku 2008, kdy vznikla v USA jako krize hypoteční, která se záhy přeměnila v krizi finanční a důsledkem derivátů¹ vyrostla v krizi hospodářskou, která postupně zasáhla celý svět.

Tato krize byla světovými ekonomy označena za zcela novou formu krize, právě z důvodu jejího „přelévání se“ a změn podob. Paul Anthony Samuelson (2009) vidí odlišnost této krize oproti jiným hospodářským krizím v minulosti především v moderním finančním inženýrství a jeho nástrojích. Podle jeho slov ekonomové tuto krizi nemohli předvídat, neboť na ni nebyli připraveni (Kovanda, 2009).

K rychlému šíření krize pomohl i fenomén dnešní doby – globalizace. Spirála na sebe navazujících událostí se začala pomalu roztáčet. Nezaměstnanost byla následována nekrytými dluhy, následnými krachy významných bank a finančními injekcemi vlád do ekonomiky. Důsledek krize byl pokles HDP světových ekonomik, zastavený hospodářský růst a obrovské ztráty světových burzovních indexů.

Názory ekonomů na možné příčiny vzniku krize se značně liší. Za možné příčiny jsou považovány dluhová ekonomika, selhání řídicích a kontrolních mechanismů, nepřehledné finanční transakce a nové nástroje na finančních trzích.

Za zásadní příčinu vzniku krize je označována politika levných peněz, kterou nařídil Federální rezervní systém (FED) a jeho následné zásahy do situace, které ji ještě zhoršily. Na tomto tvrzení a prosazování principu laissez-faire se shodnou jak vyznavači hlavního ekonomického proudu (neokeynesiánci), tak přívrženci rakouské školy ekonomického myšlení (Kovanda, 2009).

¹ Derivát – finanční nástroj založený na podkladovém aktivu, od něhož se odvíjí hodnota finančního derivátu. Podkladovým aktivem může být obligace nebo akcie. Mezi základní typy finančních derivátů patří futures, opce a swapy (Němeček, 2002).

Trend 21. století se nese ve znamení života na dluh. Domácnosti, firmy i vlády, ti všichni se tohoto trendu chopily a začaly žít svůj život na dluh. Politika levných peněz tomu jen nahrávala. FED snížil sazbu na pouhé 1 %. Vlivem pozitivní nálady ve společnosti banky začaly poskytovat úvěry i lidem, kteří na to tzv. „neměli“. Ve stejnou dobu se na výsluní dostává David Li, člověk, kterému se později přezdívá „Statistik, co zabil Wall Street“. David Li v roce 2000 vymyslel matematický vzorec pro oceňování cenných papírů tzv. *Gaussova kopula funkce*. Šlo v podstatě o pravděpodobnost, že riziko platební neschopnosti je korelováno. Čím bylo číslo nižší, tím bezpečnější byl balík investici. Tento model byl okamžitě přijat bankami, finančními institucemi a dokonce i ratingovými agenturami. Výhodou modelu byla jeho jednoduchost oproti předchozím modelům, které byly založeny na údajích z minulosti a jejich výpočet byl jak zdlouhavý, tak i nákladný. Tato revoluční rovnice, která podle mnohých ekonomů mohla Liovi přinést Nobelovu cenu, umožnila sekuritizovat aktiva, se kterými by předtím nikoho nenapadlo ani obchodovat. Cenným papírem se tak stávaly i hypotéky (Kovanda, 2009).

Rovnice, politika levných peněz a půjčování nebonitním klientům pomalu začaly rozjíždět vlak, který měl svou konečnou zastávku v roce 2008.

Bylo jen otázkou času, kdy dlužníci přestanou splácet své úvěry, ale nikdo si do té doby nemožnost splácet nepřipouštěl. Zadluženost ve společnosti rostla a cena nemovitostí se vyšplhala k rekordním částkám. Růst výše splátek na hypotéky spolu s kombinací růstu ceny pohonných hmot způsobil zvýšení výdajů domácnosti a odtud už byl jen krůček k neschopnosti splácet hypotéky a následnému zabavení nemovitostí. Tyto zabavené domy jsou obvykle bankami dále prodány a banka tak minimalizuje ztrátu z poskytnutého úvěru. To však v této době nebylo možné. Banky do té doby poskytovaly úvěry i lidem, kteří nedisponovali dostatečným krytím. Úvěry byly před krizí poskytovány i do výše 100 % ceny nemovitosti. Banka ve snaze prodat nemovitost co nejrychleji šla s cenou dolů a většina bank tak začala vykazovat ztrátu. Zemánek (2008) uvádí, že „*ztráta banky při nesplácení, zabavení a prodeji jednoho rodinného domu představuje v USA zhruba 15 až 25 procent z původní ceny nemovitosti.*“

Zemánek (2008) označil splasknutí hypoteční bubliny za nevyhnutelné. Jakmile se v portfoliu hypoteční banky objeví více jak 3 % neplatičů, banka sklouzne do ztráty

a nastává krize likvidity. Důsledky se však nepromítly pouze do světa hypotečních bank a vlastníků nemovitostí, ale i do celého finančního sektoru, odkud se šířily do dalších odvětví ekonomiky.

V létě roku 2008 tak krize hypoteční přerostla v krizi finanční, jejíž závažnost nejlépe vystihly pády a bankroty významných investičních bank (Lehman Brothers a Merrill Lynch). Bankovní sektor po celém světě ovládla nejistota a nedůvěra. Banky si nechtěly půjčovat dokonce ani mezi sebou, protože si nemohly být jisté, zda protistrana nemá v bilanci bezcenné papíry, které mají ovšem ohodnocení AAA² (Kahánek, 2009).

Na podzim roku 2008 přerostla finanční krize v krizi hospodářskou. Zmrazení úvěrové aktivity od banky způsobilo potíže firmám, které tak neměly peníze na běžný chod podnikání. Z tohoto důvodu byly firmy nuceny omezit výrobu, což vedlo k propouštění zaměstnanců. S poklesem produkce došlo ke snížení HDP a růstu nezaměstnanosti. Vládám narostly transferové platby a tím se navýšil státní dluh. Domácnosti omezily svoji spotřebu, nebyla poptávka po produkci firem a firmy opět začaly propouštět. Akciový trh zaznamenal pád cen akcií v důsledku zpomalování ekonomického růstu a krize ve finančním sektoru (Morávek, 2008). Díky globalizaci světové ekonomiky a technologickým možnostem začala krize nabírat na obrátkách a panika se šířila burzami celého světa.

Možnou příčinu této krize lze nalézt v roce 1999, kdy byl zrušen tzv. Glass-Steagall Act, dále jen GSA. GSA oddělil funkce investičních a komerčních bank. Tento zákon byl přijat jako reakce na Velkou hospodářskou krizi z roku 1929. Problémy, se kterými se potýkala světová ekonomická krize s oficiálním počátkem v roce 2008, jsou tomu podobné, snad by se dalo doslova říci „přes kopírák“. Zrušením této propojenosti reguloval stát konání bank, které nemohly nakládat se vklady svých klientů. Současně bylo zamezeno poskytování levných půjček. Tyto půjčky uměle šroubovaly akcie nahoru (Heakal, 2013).

² Ohodnocení AAA - obligace nejvyšší kvality s nejmenším stupněm investičního rizika a se zajištěnou jistinou

Jesús Huerta de Soto, španělský profesor politické ekonomie na Univerzitě v Madridu a představitel rakouské školy, spatřuje prapůvod krize již v roce 1844. Daného roku došlo k přijetí britského zákona Bank Charter Act, který ustanovil povinnost krýt bankovky ze 100 % zlatem. Nápad to byl dobrý, ovšem tvůrci zapomněli vztáhnout stejnou povinnost i na depozita. „*Komerční bankéři prováděli umělou úvěrovou expanzi krytou depozity, nikoli emisí nových bankovek. Proto máme stále recese a bubliny.*“ zdůvodnil profesor Huerta de Soto v rozhovoru s Lukášem Kovandou (Kovanda, 2009).

Politické kruhy ovládané penězi lobbyistů bankovního sektoru, volání firem po větší svobodě a deregulaci, následné omezování kontrol, nedůvěryhodná hodnocení ratingových společností, špatný odhad vládních institucí – to vše vedlo k selhání řídicích a kontrolních mechanismů.

Paradoxem zůstává, že jednou z příčin této ekonomické krize byly složité, nepřehledné transakce a operace na finančním trhu. Jednalo se o tytéž transakce, které jsou dnes uváděny jako příčiny Velké deprese ve třicátých letech 20. století a na které byla uvalena celá řada restrikcí. Tyto restrikce však byly z výše uvedených důvodů na začátku 21. století zrušeny (Frýdl, 2011).

1.2.1 Mezinárodní trh s automobily

Mezinárodnímu trhu s automobily zasadila ekonomická krize citelný zásah. Rok 2009 znamenal obrovský propad celosvětové produkce ve výrobě automobilů.

S největšími problémy se potýkal automobilový průmysl v USA. Finanční krize jej oslabil hned ze dvou stran. Lidé se v důsledku finanční krize obávali finančních potíží a nákup auta představoval velký zásah do jejich rozpočtu. Nálada spotřebitelů byla více než nepříznivá. Navíc pokud se už nějaký spotřebitel rozhodl pro koupi auta, mnohdy se překážkou stalo zpřísněné poskytování půjček ze strany bank. Připočítá-li se k tomu ještě výroba převážně velkých aut a růst ceny pohonných hmot, nelze se divit poklesu poptávky. S tou se potýkaly všechny tři velké americké automobilky (Ford, Chrysler a General Motors), z nichž se s největším poklesem prodeje (až o 34 %) potýkal Ford, ostatní dvě automobilky zůstaly v těsném závěsu. Na slabou poptávku začaly

automobilky nejprve reagovat výhodnými slevami a nabídkami, poté snížily produkci a přistoupily k propouštění zaměstnanců. Vážnou situaci v automobilovém průmyslu potvrdilo i opatření americké vlády, která mu poskytla finanční injekci v hodnotě 25 mil. USD (Mikeska, 2008).

Evropské automobily se též potýkaly s důsledky ekonomické krize, ale v menším měřítku než tomu bylo v USA. Nejhuře na tom byl francouzský koncern PSA Peugeot Citroën, který se však dočkal finanční injekce ze strany francouzské vlády. O této finanční injekci automobilovému průmyslu ve výši 400 mil. EUR informoval tehdejší prezident Sarkozy na probíhajícím autosalonu v Paříži (Mikeska, 2008). Hned v závěsu se s dopady krize potýkal Fiat, Opel a BMW. K omezení výroby a úsporným opatřením musel přistoupit i celý koncern Volkswagen. Evropská investiční banka v roce 2009 poskytla evropským automobilkám úvěry v celkové výši 6,3 mld. EURO (HN, 2009). V některých zemích Evropské unie byl přijat tzv. zákon o šrotovném, od kterého si vlády slibovaly oživení produkce. Tento velice diskutovaný zákon je založen na státním příspěvku, kdy vlasník automobilu určitého věku jej nechá ekologicky sešrotovat a poskytnutý příspěvek za tento krok použije na nákup nového automobilu.

Výroba automobilů v Asii byla krizí skoro nedotknuta, došlo zde pouze ke zpomalení růstu produkce. Navíc asijské automobilky Kia a Hyundai začaly se svou nabídkou malých a levných automobilů úspěšně dobývat nejen evropské trhy (Kaplan, 2012).

1.2.2 Dodavatelské firmy automobilového průmyslu

Dodavatelé a subdodavatelé automobilového průmyslu jsou zcela závislí na vývoji automobilky. Pokud prosperuje, prosperují rovněž i oni, pokud automobilka stagnuje, řetězová reakce v podobě domina na sebe nenechá dlouho čekat. S poklesem produkce automobilek se přiosťřila již tak velká konkurence na straně dodavatelů a jejich manévrovací prostor se tak stal ještě menším.

Dodavatelské firmy na krizi zareagovaly snížením investic, optimalizací pracovního kapitálu a snížením nákladů, což některým pomohlo udržet pozitivní cash-flow.

Lokální dodavatelům nahrávala jejich poloha v blízkosti výrobního závodu a jejich schopnost snížit náklady při zachování stejné úrovně kvality (Zsilinsky, 2010).

Velcí dodavatelé v čele s firmou Robert Bosch GmbH vsadili na nové technologie a udržení investic do dlouhodobého výzkumu a vývoje. Také rozšíření na rychle rostoucí trhy Číny, Brazílie a Indie jim pomohlo zmírnit důsledky krize v ostatních částech světa (PWC, 2013).

Přesto řada dodavatelů následky krize neustála a zbankrotovala. Odhaduje se, že až 350 dodavatelů globálního automobilového průmyslu bylo nuceno vyhlásit platební neschopnost. Rostoucí tlak ze strany výrobců povede ke snížení marží a rostoucí kapitálové potřebě, což může být kritické pro dodavatele, kteří mají omezenou schopnost inovovat a investovat. *„Přibližně 20 % světových dodavatelů dosahuje podprůměrné profitability a finanční stability. Tato skupina s horšími výsledky bude epicentrem následné krize.“* řekl Roland Zsilinsky (2010), odborník na automobilový sektor poradenské společnosti Roland Berger Strategy Consultants.

1.3 Ekonomická krize na území České republiky

Finanční krize se České republice víceméně „vyhla“ díky konzervativnímu přístupu českých bank. Miroslav Singer, guvernér ČNB, označil finanční systém v ČR za méně zranitelný, přímé dopady finanční krize proto nebyly závažné (Singer, 2010).

Krize, spíše však ekonomická recese, propukla začátkem roku 2009. Česká republika je malá země s otevřenou ekonomikou. Krize sem pronikla prostřednictvím hospodářského cyklu a v důsledku závislosti české ekonomiky na silných státech EU, především na Německu. Kraft (2011) označil přílišnou závislost České republiky na zahraničním obchodu za riziko, které vyplývá z aktuálního globálního vývoje. Předzvěstí průniku ekonomické krize na území ČR bylo zpomalení tempa růstu HDP na 3,5 % v roce 2008. Vývoj krize v zahraničí a pesimistická očekávání spotřebitelů zapříčinily snížení poptávky domácností, což ještě umocnilo nárůst spotřebitelských cen.

Rok 2008 byl rokem rekordních hodnot České koruny. Ta nejprve do července 2008 posílila vůči euru asi o 17 %, u amerického dolaru došlo k posílení až o 30 %. Nevidaná rychlost zhodnocení katapultovala Českou korunu okamžitě mezi nejrychleji se zhodnocující měny ve světě. V druhé polovině roku nabral kurz měny zcela opačný směr a Česká koruna vůči euru oslabila až na 26,93 (Ptatscheková, Dittrichová, 2013). Extrémně silná měna měla negativní vliv především na český export. České firmy vyvážející do zahraničí se potýkaly se ztrátou konkurenceschopnosti a s následným poklesem poptávky po českém zboží. Citelný zásah zaznamenal především automobilový průmysl. U průmyslu obecně bylo možné během roku 2008 pozorovat klesající trend, který vyvrcholil doslova brutálním zlomem, kdy se během tří měsíců meziročně snížily tržby o 90 miliard korun (Kislingerová, 2010).

V roce 2009 dosáhla míra nezaměstnanosti 8,6 % a prolomila tak hranici půl milionu lidí bez práce. Podle Hořejšího nestál za situací na trhu práce pouze výrazný pokles pracovních míst, ale především jeho nepružnost. Obyvatelé České republiky nejsou zvyklí se za prací stěhovat, a tak jejich nízká mobilita spojená s přetrvávající rigidností nájemně nemovitostního trhu představuje nežádoucí slabinu v době krize (Pospíšilík, 2009).

Známky oživení v roce 2010 byly patrné především v průmyslu, který meziročně vzrostl o 10,3 %. Opět se potvrdila závislost českého průmyslu na vývoji německé ekonomiky. Záporné HDP z roku 2009 bylo nahrazeno kladnou hodnotou 2,2 %, za níž stál výrazný příspěvek zahraničního obchodu. Zatímco se ekonomika odrážela ode dna, v některých odvětvích teprve vrcholily dopady krize. Nejvíce zasažen byl sklářský a stavební průmysl. Na trhu práce se také opožděně projevíly důsledky krize a míra nezaměstnanosti se vyšplhala na 9,3 % (Kraft, 2011).

V roce 2011 začala česká ekonomika zvolna oslabovat, v důsledku čehož se opatrně začalo hovořit o stagnaci. Výrazné snížení dovozu jen potvrdilo útlum české ekonomiky, která se potýkala s poklesem výdajů domácností i vlády. Na růst HDP působil pouze čistý export (ČSÚ, 2012).

Rok 2012 byl rokem recese českého hospodářství, které podle Vejmělka zažilo nejdelší recesi v celé své historii. Česká republika tak navázala na šňůru, která protkla celou eurozónu. Pesimistická očekávání spotřebitelů a klesající domácí poptávka ještě umocnily fiskální restrikce v podobě zvyšování daní a snižování transferů. Vinou dlouhotrvající ekonomické krize zbankrotovalo v tomto roce 3 692 firem. Jednalo se převážně o fyzické osoby podnikatele a provozovatele pohostinství a služeb (HN, 2013). „*Rok 2012 přinesl nejvyšší příliv přímých zahraničních investic do české ekonomiky od roku 2003*“ uvedla Iva Ritschelová, předsedkyně ČSÚ, a zmínila tak jediný světlý bod roku 2012.

Rok 2013 navázal na recesi z roku 2012, ale již v polovině roku se začaly objevovat první náznaky, že se česká ekonomika z této recese vymaňuje. Výkonnost ekonomiky ve druhém čtvrtletí vzrostla mezičtvrtletně o 0,6 %. Také konečná spotřeba domácností vzrostla v posledním čtvrtletí 2013 o 0,7 % v meziročním srovnání. Očekávání pozitivního vývoje české ekonomiky potvrzovaly i firmy, které navyšovaly své zásoby, a v posledním čtvrtletí dosáhla hodnota zásob v ekonomice 6,6 mld. korun. Využívání „nestandardních“ forem pracovních úvazků pomáhalo k růstu celkové zaměstnanosti na trhu práce (ČSÚ, 2014). Nejdiskutovanějším tématem roku však byly devizové intervence České národní banky na konci roku, které vyvolaly bouřlivé diskuze a rozdělily ekonomy na dva tábory. Dopady tohoto opatření se dotknou nejvíce vývozců a občanů nejdříve však v roce 2014 (Charvát, 2014).

1.3.1 Dopady krize na automobilový průmysl

Globální ekonomická krize se v České republice ohlásila propadem celkové průmyslové produkce v roce 2008. Podle Dubské (2009) bylo meziroční zvolnění růstu průmyslové produkce ČR znatelné již od 1. čtvrtletí roku 2008, citelně se však krize projevila až od čtvrtého kvartálu roku 2008. Krize společně se zdražováním surovin a silnou korunou způsobila klesající poptávku po automobilech. Reakce výrobců na sebe nenechala dlouho čekat. Do konce roku 2008 bylo v plánu propustit až 2 500 pracovníků, a to především agenturních. I přes krizi se našly automobilky, které udržely trend vyrobit více automobilů než předchozí rok. Jednalo se především o automobilku Škoda Auto

a TPCA. Pozadu nezůstal ani Hyundai, který zahájil výrobu v Nošovicích. Výroba aut v roce 2008 vzrostla oproti roku 2007 o 9,6 % (Mikeska, 2008).

Rok 2009 s sebou přinesl nutnou změnu v přístupu výrobců automobilů. Ve snaze najít lék na klesající poptávku po automobilech firmy snižovaly ceny, kladly důraz na produktivitu a snížení nákladů či vyvíjely ještě větší tlak na své dodavatele. Urychlený vývoj zaznamenaly i elektromobily a jiné alternativní vynálezy. Snahou zmírnit dopady na odvětví reagovala vláda státními intervencemi, především v podobě kapitálových injekcí, možností odpočtu DPH u nových firemních vozidel v ČR, a zvažovala zavedení tzv. šrotovného.

Řada ekonomů akci šrotovné naprosto odsoudila a považovala ji za nejhoupější věc, jakou bylo možné v této krizi udělat. Zastávali názor, že je nestoudné ponoukat lidi, kteří se ještě nezadlužili k zadlužení. Jinými slovy prý stát lidem říkal: „*Vlastníte auto, které je Vaše, už jej nemusíte splácet. My Vám jej necháme zadarmo sešrotovat. Vy si tak budete moci koupit nové auto a začít jej opět splácet.*“ Zastánci šrotovného jej naopak vyzdvihovali jako nástroj na skomírající průmysl a povzbuzení chuti spotřebitelů utrácet. Začátkem roku 2009 tak přijetí zákona o šrotovném přijalo několik zemí EU, mezi nimi Německo a Slovensko. Právě tyto dvě země nejvíce ovlivnily oživení automobilového průmyslu v České republice. Zákon o šrotovném v České republice zaveden nebyl. Prezident Klaus jej v červenci 2009 vetoval, neboť byl podle něho diskriminační (Holý, 2009). Tento krok ocenil i ředitel Institutu rozvoje podnikání Miroslav Křížek (2009), který v rozhovoru pro idnes.cz řekl: „*Domníváme se, že pro Českou republiku je prospěšnější situace, kdy stabilně funguje velké množství menších podniků než upřednostnění krátkodobých zájmů několika velkých společností z automobilového průmyslu.*“

Zavedení šrotovného v okolních zemích nicméně pomohlo České republice přechodně stabilizovat prodej automobilů a zamezit dalšímu propouštění v tomto odvětví. Bylo tomu díky skutečnosti, že největší zájem byl v okolních státech především o menší a levnější auta – právě ta, která se vyrábějí v České republice. Na jejich výrobu se zaměřují například firmy Škoda Auto, Hyundai a TPCA Kolín. S rostoucí poptávkou se začalo spekulovat

o překonání milionové hranice. K té došlo v roce 2010, kdy Česká republika poprvé překonala hranici jednoho milionu vyrobených aut na jejím území. Přesně se jednalo o 1 074 000 aut a zlepšení oproti roku 2009 bylo více než 9 %. Růst produkce automobilek způsobil pozitivní oživení u dodavatelů. Česká republika profitovala také z obnovy ekonomického růstu v Evropské unii a mezinárodním obchodu. Nepotvrdila se ani negativní předpověď, která automobilovému průmyslu po skončení akce šrotovného předpovídala další vlnu krize. Někteří odborníci dokonce tento rok spojovali s boomem, neboť automobilky hlásily nárůst objednávek a prodlužující se lhůty dodání až na čtyři měsíce. Delší dodací lhůty však byly z větší části zaviněny ze stran dodavatelů, kteří v době krize snížili produkci, a na nenadálou situaci nebyli schopni adekvátně reagovat (Fránek, 2010).

Rok 2011 se nesl ve znamení růstu výroby, o který se postaraly především automobilky Škoda Auto a Hyundai. Výroba osobních aut oproti roku 2010 vzrostla o 11,43 %. Martin Jahn, prezident AutoSAP, k tomu uvedl: *„Meziroční nárůst výroby a odbytu svědčí o dobré kondici českého automobilového průmyslu. Je tudíž reálný předpoklad, že souhrnné výsledky za rok 2011 překonají rekordní výrobu z minulého roku.“* (Ekonomika, 2011).

Podle výroční zprávy AutoSAP byl rok 2012 pro automobilový průmysl úspěšný. Dokazuje to především více než 1,2 milionů vyrobených vozidel na území České republiky. Překonání dalšího historického rekordu zabránil mírný pokles zahraniční poptávky. Právě export je pro automobilový průmysl České republiky klíčový. Až 80 % produkce je vyvezeno do zahraničí. Počet zaměstnanců se ustálil na stejné úrovni jako v předešlém roce, zhruba na 110 tisících osob (DN, 2013).

Rok 2013 přinesl lehký pokles pracovníků v automobilovém průmyslu, který podle expertů nebyl nijak dramatický. Dobrou zprávou byl nábor pracovníků do výzkumně vývojových organizací automobilového průmyslu, který dosahoval až 12 %. Pokles výroby automobilů o 3,9 % oproti roku 2012 zdůvodňoval Martin Jahn, prezident AutoSAP, složitými podmínkami na trhu. Zdůraznil však, že celkový pokles výroby vozidel byl nakonec nižší, než by odpovídalo vývoji na evropských trzích (AutoSAP, 2014).

Krise citelně zasáhla všechny firmy v automobilovém průmyslu. Výrobní společnosti utrpěly ztráty důsledkem poklesu poptávky, nepříznivé situaci na finančním trhu a v neposlední řadě i díky silné koruně. Horší situace byla u firem napojených na tyto giganty, kdy některé přečkaly složité období krize, ale jiné zkrachovaly. Řada firem během krize začala více hlídat své náklady a přešla na „štíhlý“ proces. Inovaci v zásobování přinesl systém Just in time³. Změnily se i zákaznické preference. Lidé začali opouštět zažitý trend „čím větší auto, tím lepší postavení ve společnosti“. Ke slovu se tak během krize dostala malá, živá a úsporná auta.

1.3.2 Škoda Auto, a.s. v době ekonomické krize

Dopady krize na společnost Škoda Auto, a.s. budou blíže rozepsány v této podkapitole. Škoda Auto, a.s. na sebe váže obrovské množství dodavatelských firem a její strategie tak řetězově postihuje i je. Jedním z dodavatelů je i firma Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o., na jejíž analýze je založena praktická část této diplomové práce.

Škoda auto, a.s. je největším výrobcem automobilů v České republice a zároveň se řadí mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení v zemi. Jen málokterá jiná automobilka ve světě se může pochlubit více než stoletou tradicí výroby. Tato automobilka sbírá prestižní ocenění mezi průmyslovými podniky a pravidelně se umísťuje na předních příčkách v anketách o nejlepšího zaměstnavatele v České republice. To samo o sobě hovoří o jejím výsadním postavení v podnikatelském prostředí. Na světových trzích si vydobyla pozici žádané a uznávané značky. Škoda Auto je od roku 1991 součástí koncernu Volkswagen. V České republice má hlavní závod v Mladé Boleslavi a výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí.

Krise společnost Škoda Auto zasáhla v polovině roku 2008, ale její dopady se naplno projeví až v závěru roku. Zatímco v roce 2007 vedlo vedení společnosti s odboráři

³ Just in time – „Aplikace JIT znamená především vyhlazený (rovnoměrný) výrobní tok, kdy všechny rezervy typu zásob jsou překážkou. Výrobní systém musí být zároveň velmi pružný, protože by jinak nemohl fungovat v různých stavech dnešní poptávky.“ (Kavan, M.).

jednání o počtu mimořádných směn, v říjnu roku 2008 byla situace zcela opačná. Zrušení mimořádných směn bylo prvním protikrizovým opatřením, které Škoda Auto zavedla. Snížení výroby mělo dopad na celou řadu dodavatelských firem od autodopravců až po elektrikáře (Sůra, 2008). Následovaly mimořádné odstávky nejen o víkendech a propuštění se dotklo agenturních pracovníků, kterých podle Povšíka (2008), odborového předáka, odešlo přes tisíc. Na přelomu roku došlo k odstavení některých linek na tři týdny. Toto přerušení výroby se nechvalně zapsalo do historie Škody Auto jako nejdelší odstávka. Škoda Auto se stejně jako všechny evropské automobilky začala potýkat s klesajícími prodeji (Sůra, 2008).

S prohlubující se krizí v roce 2009 automobilka zkrátila pracovní týden na čtyři dny. Dalším opatřením bylo i odsouhlasení snížení produkce až o čtvrtinu, tedy o 130 tisíc aut. Vzhledem k omezení výroby firma „zeštíhlela“ o 3 %, podle slov vedení společnosti se však jednalo o přirozené odchody, a ukončila spolupráci se všemi agenturními zaměstnanci (Sůra, 2008).

V té době se v Evropě zavedené šrotovné pomalu stávalo hitem a automobilka z něj začala profitovat. Oproti roku 2008 se jí zvýšilo procento prodaných automobilů na německém trhu o 61,6 % za prvních devět měsíců. Právě zavedení šrotovného v Německu ji pomohlo nejvíce, neboť lidé na tamním trhu nejčastěji čerpali výhodu na vozy značky Škoda Auto a VW. Se zlepšující se situací v podobě rostoucí poptávky po českých vozech, Škoda Auto opět obnovila pěti denní pracovní týden. Největší zájem byl hlavně o modely Fabia a Roomster, které patří k levnějším a úsporným vozům. Změna v preferencích spotřebitelů byla očividná a trend malých vozů se začal naplno rozvíjet (Sůra, 2008).

Rok 2010 byl podle Winfrieda Vahlanda (2011), předsedy představenstva Škoda Auto, a.s., úspěšný. Škoda Auto se vyrovnala s ekonomickou krizí, která zasáhla celý svět, a zaznamenala růst prodeje prakticky na všech trzích. Navíc prudký nárůst odbytu v Číně, kdy meziročně prodeje vzrostly o 56,2 %, potvrdil správné rozhodnutí automobilky zacílit na asijské trhy (Škoda Auto, 2011).

Potvrzení konkurenceschopnosti a znovudobytí pozice na celosvětovém trhu, tak by se dal charakterizovat rok 2011. Navíc v tomto roce automobilka začala realizovat svou růstovou strategii a do roku 2018 by měly celosvětové prodeje vzrůst minimálně na 1,5 milionu vozů ročně. Dále byly představeny veřejnosti nové modelové řady Citigo a Rapid. Výrobou Citiga reagovala automobilka na změnu preferencí u spotřebitelů a otevřel se jí tak trh malých vozů. Především dodavatelé přijali pozitivně zprávy na zvýšení investic do výrobních kapacit, u modelu Octavia došlo k navýšení výroby z 800 na 1 200 vozů denně (Láník, 2012).

V růstovém kurzu pokračovala automobilka i v roce 2012, kdy s 939 200 prodanými vozy opět překonala vlastní rekord. Nejprodávanejším vozem z celé flotily Škoda Auto se opět stala Škoda Octavia s podílem 27 procent (Škoda Auto, 2013). Ve Vrchlabí byla zahájena klíčová výroba převodovek DQ200, které začaly být dodávány do celého koncernu Volkswagen. Tato investice v řádech deseti milionů eur měla pro automobilku do budoucna strategický význam. Ve stejném roce Škoda Auto začala rozšiřovat své technologické centrum Česana a otevřela „Lean centrum“, což je nové školicí středisko pro vzdělávání zaměstnanců a místo, kde se hledají odpovědi na otázky, jak zefektivnit výrobní i nevýrobní procesy (Baláž, 2012).

Rok 2013 se nesl ve znamení modelové ofenzívy, která čítala osm nových nebo přepracovaných modelů. Avšak ani zahájení výroby nového modelu Škoda Octavia nedokázalo zabránit poklesu produkce o 2,5 procenta (Špačková, 2014). Těžší rok automobilce předpovídal Werner Eichhorn (2012), člen představenstva společnosti Škoda Auto, a.s. pro oblast prodeje a marketingu: *“I přes padající rekordy o počtu prodaných aut, je v Evropě stále cítit nepřekonaná odbytová krize, která bude automobilové trhy ovlivňovat i v roce 2013.”* (Škoda Auto, 2012).

Pohled na firmu Škoda Auto ze střednědobého hlediska odhalí, že si stále zachovává růstovou tendenci, kterou příliš nenarušila ani globální ekonomická krize (Jedlička, 2013).

1.3.3 Dodavatelské firmy v době krize

Na území České republiky je 837 dodavatelů automobilového průmyslu (CzechInvest, 2011). Právě dodavatelé komponentů a dílů mají významný podíl na výkonu automobilového průmyslu České republiky. Kromě tuzemských dodavatelů má zde své závody i mnoho zahraničních nadnárodních dodavatelských korporací. Ze 100 největších dodavatelů automobilového průmyslu ve světě jich přes 55 působí i v České republice. Jejich produkce neslouží pouze pro výrobní závody na území ČR, ale míří i do zahraničních automobilek. Česká republika láká investory hned několika konkurenčními výhodami. V první řadě se jedná o její výhodnou polohu ve středu Evropy a velmi stabilní ekonomické prostředí. Dále je zde levná, ale kvalifikovaná pracovní síla, dobrá infrastruktura a v neposlední řadě i různé investiční pobídky v podobě daňových úlev (Damborský, 2012).

S příchodem krize začaly automobilky jednak omezovat svou výrobu, a také v rámci redukce svých nákladů, snížily počty svých dodatelů. To vedlo řadu dodavatelů ke spojování formou joint venture⁴. Řada firem na přístřeší konkurence reagovala přesunutím své výroby do zemí s nižšími provozními náklady. Příkladem přesunutí výroby mimo území ČR je firma Delphi Packard Electric, s.r.o. Významný dodavatel automobilky Škoda Auto, a.s. přemístil svou výrobu z České Lípy do Rumunska (Alh, 2010).

Snížení produkce automobilek se přeneslo na dodavatelské firmy v poklesu zakázek, což se nejvíce dotklo především zaměstnanců. Zlomový byl především rok 2009, kdy v dodavatelském průmyslu pracovalo méně než 69,5 tisíc pracovníků. Přitom ještě v roce 2008 jejich počet dosahoval téměř 93,6 tisíc. Dopady ekonomické recese se dále projeví na propadu tržeb a poklesu výše exportu. Míra dopadu krize na dodavatele záležela především na portfoliu jejich finálních odběratelů (SAP, 2009).

⁴ Joint venture – spojování do větších podnikatelských celků

Rok 2010 přinesl oživení poptávky po automobilech, což mělo pozitivní dopad i na dodavatelské firmy. Sdružení automobilového průmyslu označilo tento rok za velmi úspěšný. Někteří dodavatelé přistoupili i k provozu na čtyři směny a navýšili počty svých zaměstnanců. Tržby v dodavatelském průmyslu stouply o 16 procent a dosáhly hodnoty 279 miliard korun (ČT24, 2011). Od roku 2010 započal opět příznivý vývoj v dodavatelském průmyslu, kdy došlo k růstu tržeb, zisku i počtu zaměstnanců. Tahouny mezi výrobcí a dodavateli dílů byly firmy Continental Barum s.r.o. a Continental Automotive Czech Republic s.r.o. (Bisnode, 2014).

2. Obecné problémy firem v krizi

Tato kapitola se bude věnovat obecným problémům, se kterými se potýkají firmy zasažené krizí. Jedná se o problémy spjaté s každodenní činností podniku. Některé problémy jsou důsledky z dob, kdy ekonomika byla na vrcholu, a signály o možných potížích byly přehlíženy. Firmy soustředily svou pozornost na ekonomický růst. Obecné problémy, se kterými se firmy v době krize musejí vyrovnávat, jsou rozděleny do čtyř podkapitol a zahrnují příklady firem převážně z automobilového průmyslu.

2.1 Podcenění situace

Podle Kislingerové (2010) značnou část viny na problémech firem v době krize měli jejich manažeři. Čeští manažeři mají všeobecně tendenci přistupovat k firmě velmi optimisticky. Obdobně tomu bylo i v případě příchodu krize, u které bylo dopředu zřejmé, že nezůstane uvězněna na území Spojených států. Čeští manažeři nevěnovali dostatečnou pozornost varovným náznakům a nastupující krizi podcenili. Ještě na počátku krize si nepřipouštěli, že by krize mohla postihnout i je, a pokud snad ano, pak věřili v sílu svého podniku. Nápravná opatření většiny manažerů byla přijata až v průběhu prvního čtvrtletí 2009, přičemž optimální variantou by byl říjen 2008, kdy pokles v průmyslu naznačoval blížící se potíže.

Na obranu manažerů lze říci, že dosavadní vývoj před rokem 2008 nenaznačoval žádné blížící se problémy, ba naopak. Automobilky překonávaly jeden prodejní rekord za druhým a výstavba nových závodů a akvizic nebraly konce. Vlna akvizic a fúzí způsobila ovládnutí 90 % podílu na trhu 10 největšími automobilovými společnostmi (EU, 2010). Příkladem významné fúze může být převzetí společnosti Škoda Auto, a.s. koncernem Volkswagen nebo akvizice rumunské automobilky Dacia francouzskou automobilkou Renault.

Prestiž byla na prvním místě. Navíc všechny automobilky chtěly mít dostatečné kapacity do budoucna, protože na obzoru byla rostoucí poptávka asijských trhů. Optimistické úvahy o budoucnosti spustily nekontrolovatelný nárůst výrobních kapacit automobilek

za posledních 20 let. V roce 2009 by byly automobilky schopny vyprodukovat dvakrát více automobilů, než jaká by byla po nich poptávka (Suchánek, 2009).

2.2 Vysoké náklady

Reakce na pokles zakázek a s tím související omezení výroby na sebe nenechala dlouho čekat. Firmy se snažily snížit své náklady a zvýšit produktivitu práce. Potýkaly se s nevyužitými výrobními kapacitami i zaměstnanci. Nevyužité výrobní kapacity v té době představovaly utopené náklady. Řada podniků se rozhodla pokračovat ve výrobě tzv. na sklad. Docházelo k hromadění zásob nejen ve skladech, ale také u prodejců. Velké zásoby vysílají negativní signál veřejnosti a zvyšují vyjednávací schopnost odběratelů. Právě tlak ze strany odběratelů na snižování ceny byl podle průzkumu Hospodářské komory České republiky (2009) třetím nejvýraznějším dopadem krize na podniky. Zásahy firem, které mnohdy vedly k výrazným slevám a snížené ceně výrobků často pod hranici výrobních nákladů firmy, měly vliv i na cenovou hladinu.

Řada automobilek v předkrizovém období měla vysoké výrobní náklady. Zářným příkladem je velká trojka, tak jsou přezdívány tři největší automobilky ve Spojených státech. Koncerny General Motors, Ford a Chrysler měly až dvakrát větší náklady na výrobu než Toyota. Navíc naprosto ignorovaly poptávku po malých, úsporných a cenově přijatelných autech a stále vyráběly velké a neúsporné automobily, jejichž výroba byla sama o sobě dost nákladná. Příchod krize srazil prodeje a General Motors se v roce 2007 potýkal s čistou ztrátou dosahující hodnoty téměř 40 miliard dolarů (Kučera, 2008).

V rámci snižování nákladů se firmy nejprve uchýlily k rozvázání pracovních smluv s pracovními agenturami a k pozstavení růstu platů svých zaměstnanců. Řada firem zavedla zkrácený pracovní týden nebo zkrátila pracovní dobu. Až s prohloubením krize přistoupily k propouštění kmenových zaměstnanců. Významně byly omezeny výdaje na marketingové akce a seškrtnány výdaje na školení a rozvoj pracovníků.

Nikdo nevěděl, jak dlouho bude krize trvat a tato nejistota ztěžovala rozhodování manažerů. Ti museli zavést flexibilní opatření, která by vedla ke snížení nákladů,

ale nesmělo se jednat o kroky, které by mohly firmu do budoucna poškodit. Například propuštění kvalifikovaní zaměstnanci by nemuseli mít zájem se po skončení krize do firmy vrátit a nábor nových zaměstnanců by znamenal růst nákladů a čas nutný na jejich zaškolení (Simon, 2009).

2.3 Cash flow a platební morálka

Krize odhalila přílišnou závislost firem na cizích zdrojích a malé rezervy. Do platební neschopnosti se firmy dostávaly vinou narůstajících pohledávek a nemožností řešit nesoulad mezi příjmy a výdaji. Situaci stěžovala neochota bank půjčovat podnikům, kterým se tak nedostávaly peníze na financování jejich výroby s pomocí krátkodobých provozních úvěrů. Firma se stala ohroženější a přenášela riziko platební neschopnosti i na své dodavatele. Připočteme-li k tomu i horší platební morálku odběratelů, kruh se pomalu uzavírá. Není žádným tajemstvím, že firmy splácí své závazky až v co nejpozdějším termínu. Vylepšují si tak své cash flow. V době krize však může být toto chování pro řadu napojených firem kritické.

Vývoj v automobilovém průmyslu před krizí nutil firmy do rozsáhlých investic. Nálada ve společnosti kladla důraz na ekologii a s tím související zájem veřejnosti o sociální odpovědnost firem k životnímu prostředí. Do popředí se dostal trend výzkumu a vývoje efektivních motorů, hybridů a alternativních pohonných hmot. Firmy nebyly schopny zafinancovat takovéto náročné projekty z vlastních zdrojů a řada z nich sáhla k půjčkám a úvěrům. Náklady v podobě splátek v období krize představovaly na jedné straně zátěž, na druhou stranu firmy nechtěly zastavit vývoj, který mohl být klíčový pro jejich budoucnost.

Až 31 % firem v České republice ještě na začátku roku 2009 zvyšovalo svou výrobu a blížily se tak pasti výroby na sklad. Rozhodnutí firmy vyrábět na sklad znamená odčerpání prostředků z cash flow v podobě vázaného kapitálu v zásobách. Cash flow spolu se ziskem tvoří pilíře, na kterých stojí přežití každého podniku. Zabezpečení potřebného cash flow se stalo ve firmách prioritou číslo jedna (Kislingerová, 2010).

2.4 Pokles tržeb

Obavy z budoucnosti byly důvodem, proč jednotlivci i firmy začaly omezovat své nákupy a hromadit úspory. Spotřebitelé odkládali nákup zboží a služeb, které představovaly buď výrazný zásah do jejich rozpočtu, nebo se jednalo o výrobky, které nejsou nezbytné k životu. Právě automobil spadá do kategorie tzv. odložitelných nákupů. Pokles prodejů u některých automobilek dosahoval až jedné třetiny, což se promítlo do prodejů jejich dodavatelů. Ti jsou závislí na odvozené poptávce a většina z nich nemá možnost prodat své produkty jinde. Jedno auto potřebuje přesný počet dílů, jejich prodeje jsou tak závislé na počtu prodaných aut. Na rozdíl od automobilek, které mohly podpořit své prodeje různými marketingovými aktivitami, mohli dodavatelé pro zvýšení svých prodejů udělat jen minimum (Simon, 2009).

Evropským automobilkám poklesly tržby v průměru o 20 %. Koncern Volkswagen byl krizí na rozdíl od ostatních automobilek postižen relativně málo, i přes pokles prodejů se mu podařilo udržet se v zisku. Opačný vývoj byl u francouzského koncernu PSA, který v roce 2009 zaznamenal pokles prodejů o 18 % a skončil se ztrátou 962 milionů EUR (Vaverka, 2009).

V důsledku poklesu poptávky se firmy potýkaly se zhoršením tržeb a následnou sníženou ziskovostí. Podle analýzy sdružení CZECH TOP 100 se krize dotkla i stovky největších českých společností. Těm v roce 2010 klesl zisk v součtu o 8,5 % a tržby zaznamenaly propad až o 15 % (Vlk, 2010).

3. Strategie firem pro zmírnění dopadů krize

Většina firem má slovo krize spojené s hrozbou a problémy. Na krizi se dá ovšem dívat i z jiného úhlu. Některé firmy v krizi spatřují svou příležitost. Firmy, které pochopily, že dnes již nemohou své zdroje sladovat s příležitostmi na trhu, ale že se musí rychle přizpůsobovat, mají před ostatními značnou výhodu. Dnešní doba je charakterizována érou globalizace, dynamickým prostředím, stále se zkracujícími intervaly změn a neurčitostí.

Strategie, ke kterým by měly podniky přistoupit, aby eliminovaly dopady krize na podnik, jdou ruku v ruce s okamžitými opatřeními. Neboť jen rychlé a rozhodné reakce na krizi jsou lékem na přežití firem. Podnik by se měl zaměřit na rychlá vítězství v časovém horizontu týdnů maximálně měsíců.

Tato kapitola rozebírá možné strategie, které by měly firmám pomoci najít cestu z krize. Existuje mnoho strategií, kterými by se firmy mohly vydat. Každá firma představuje originál, a proto i jí zvolená strategie musí být jedinečná.

3.1 Strategie a strategické řízení

„Proč je želva rychlejší než zajíc.“ Snad žádný jiný citát by nedokázal lépe vystihnout motiv firmy, proč začít využívat nástroje strategického řízení. Cimbálníková (2012) vidí přínos strategického řízení v rozvíjení firmy s dlouhodobým výhledem. Navíc v dnešním nestabilním hospodářství zmítaném stále rychlejšími změnami, přirostlými se konkurencí a globalizací může strategické řízení znamenat způsob, jak firma může přežít a dosahovat úspěchu.

Podle Keřkovského zdůrazňuje strategický management nutnost cíleného a promyšleného vývoje organizace z dlouhodobého hlediska. S pomocí strategického managementu se organizace lépe zorientuje v konkurenčním prostředí a i přes rizika bude schopna stanovit svou vizi, se kterou se ztotožní všichni zaměstnanci organizace (Keřkovský, 2006).

Součástí strategického řízení jsou vize, mise, cíle a strategie. Na samém počátku stojí vize podniku, kterou podnik říká, kde chce v budoucnu být. Mise podniku se zabývá otázkou, proč tu podnik je, jaká je jeho mise. Cíl je formulován na vrcholové úrovni organizace a je žádoucím budoucím stavem, kterého má být s pomocí strategického řízení dosaženo. Pro strategii neexistuje jednotná definice, Johnson a Scholes (1993, s. 9) ji vyjádřili následovně: *„Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).“*

Strategie organizace není detailní plán a ani jím nemůže být už z důvodu neustále se měnícího prostředí. Strategii je potřeba vnímat spíše jako jistý směr. S trochou nadsázky by se dalo říci, že strategie je v podnikatelském prostředí teprve nováčkem. Do popředí zájmu firem se dostala až po druhé světové válce.

Dodnes se manažeři inspirojí slavnými vojevůdci a jejich vojenskými strategiemi, které byly sepsány a připodobněny situacím ve firmě. Jednou z nich je i kniha Strategické válečné hry od Benjaminu Gilada (2010), který v ní shrnuje všechny své znalosti experta na aplikaci metody válečných her v podnikové praxi. Z válečných manévřů a taktik vychází i nový přístup ke strategickému řízení – teorie her.

Úspěšná strategie, která bude rychle reagovat, jak na potřeby zákazníka, tak na výzvy konkurence, se v dnešním ekonomickém prostředí doslova stává otázkou přežití. O úspěchu strategie rozhoduje i jeden velice důležitý faktor ve firmě. Tímto faktorem jsou samotní zaměstnanci firmy. Firmy by proto neměly podcenit implementaci zvolené strategie, neboť se jedná o nejnáročnější a nejrizikovější etapu z celého procesu strategického řízení. Tato etapa přináší změnu a většinou každá změna vyvolá menší či větší odpor (Zuzák, 2008). Mallya (2007) připodobňuje implementaci strategie k administrativní činnosti, kde je důležitá disciplína a schopnost plánovat, organizovat, motivovat a kontrolovat. Prosazení strategie navíc zabere daleko více času a energie než její zformulování.

Velký vliv na to, jak a zdali vůbec bude nová strategie v podniku přijata, má podniková kultura. Armstrong (2007, s. 257) podnikovou kulturu definuje jako: „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“

Lidé a pracovníci především mají sklon se dívat na každou změnu trochu negativně, možná stávající situace není úplně ideální, ale co když ta nová bude horší? Chystaná změna v podniku vyvolává v zaměstnancích nejistotu, která se ještě prohlubuje, pokud vedení podniku zaměstnance včas neinformuje a pomalu je na změnu nepřipravuje. Je nutné se zaměstnanci komunikovat, vysvětlovat a ujišťovat je. Podnik je organizace, kde fungují, jak formální, tak neformální vztahy. Právě na neformální vztahy by se vedení podniku mělo zaměřit. Je důležité získat pro podporu změny nejprve klíčové pracovníky a neformální vůdce, přes které se pak získají další pracovníci (Zuzák, 2011).

Jakmile je strategie přijata klíčovými pracovníky, může podnik přejít ke specifikaci programu implementace a strategických úkolů. Buď může být strategie realizována prostřednictvím soustavy plánů, nebo s pomocí průlomových úkolů a zlepšovacích návrhů, kde jsou promítnuty strategické cíle. V prvním případě se rozpracovaná strategie v taktických plánech a následně se podrobněji přelévá do plánů operativních. V druhém případě se realizace opírá o projektové řízení, kdy každý tým má vlastní rozpočet a zadané průlomové úkoly. Oba dva přístupy dosahují vytyčených cílů rozpracováním úkolů s jasně definovanými aktivitami, zdroji, termíny a odpovědností (Cimbálníková, 2012).

Podle Cimbálníkové (2012) je důležitým prvkem také vytvoření podpůrných systémů, které napomáhají hladšímu přijetí strategie. Jedná se především o vhodný informační a komunikační systém, kde pracovníci včas nacházejí správné informace k naplnění cílů organizace. Zapomínat by se nemělo na různé motivační programy, které posilují loajalitu pracovníků k firmě a povzbuzují v nich zájem rozvíjet sebe samu. Vzhledem k dnešnímu trendu, kdy roste význam lidských zdrojů, vznikají systémy učení v organizaci a řízení znalostí.

3.2 Růstové strategie

Je nutné si uvědomit, že růstové strategie, které jsou obvyklé v dobrých časech, nemusí znamenat východisko z časů zlých. K růstovým strategiím se mohou odhodlat pouze firmy, které jsou v dobré finanční kondici. Ikdyž se krize může jevit, jako příležitost pro ovládnutí trhu a oslabení konkurence, měly by si podniky dávat velký pozor, aby nepodcenily situaci a hlavně nepřecenily své schopnosti. Níže uvedené strategie vyžadují počáteční investici, která zatíží cash flow a zhorší již tak tíživou finanční situaci firmy. Navíc tyto strategie většinou přinesou očekávané výsledky až za několik let (Simon, 2009).

Nicméně existují firmy, které turbulence na trhu a kritické období dokázaly přetavit ve svůj prospěch. Chopily se příležitosti, která se jim naskytla, a znásobily svoji prosperitu. Ať firmy k níže uvedeným strategiím vedla vidina zisku nebo naopak snaha snížit riziko a vyhnout se nastupující krizi, vždy záleželo na podniku samém a jeho vedení, jak dokázali nastálou situaci zvládnout. K níže uvedeným strategiím se v době krize odhodlávali spíše velké firmy, které na rozdíl od malých a středních firem disponují většími finančními prostředky.

3.2.1 Zlepšení tržní pozice

Tato strategie je dobře známá a oblíbená především v automobilovém průmyslu. Většina firem se s příchodem krize začne silně orientovat na zákazníka a rozhodne se využít krizi ke zvýšení tržního podílu.

S příchodem krize poklesne poptávka po produktech vlivem změny v chování spotřebitelů, kteří vzhledem k negativním prognózám o budoucnosti začnou odkládat nákupy a více spořit. Řada firem tak v době krize soustředí svou pozornost na udržení stávajících zákazníků. Jiné firmy ovšem vycítí svou šanci a jdou ještě dál. Všechny firmy jsou v této době zranitelné, ale ty, které se i před krizí pohybovaly na hraně své existence, jsou ještě zranitelnější. Finančně zdravé firmě by tak nemělo nic bránit v zacílení na nové zákazníky potažmo na přebrání zákazníků konkurenci (Merenda, 2012).

Ekonomickou krizi k posílení vlastní pozice na trhu využila i společnost AAA Auto v České republice. Její konkurenti, především malí obchodníci, neměli dostatečné zázemí a v době ekonomické krize nebyli schopni udržet si zákazníky. Jejich krach a zlepšení procesů firmy AAA auto spolu se změnou obchodního modelu vedlo k růstu firmy (Chobotová, 2013).

3.2.2 Pronikání na nové trhy

Vstup firmy na nové zahraniční trhy může být klíčovou strategií proti negativnímu působení hospodářské krize. Pokles poptávky na domácím trhu a stagnace prodeje hromadí firmám jejich výrobky na skladech. Zacílení na nový trh tak může firmě výrazně pomoci. *„Jednou z cest úspěšného přežití českých podniků je pronikání na zahraniční trhy jak v podobě vývozu a dovozu, tak jejich sdružování se zahraničními partnery, resp. úzká spolupráce s podniky nadnárodními.“* míní Dvořáček (2006, s. 5).

V době celosvětové hospodářské krize se v hledáčku řady firem ocitly hlavně trhy jihovýchodní Asie. Asie již před krizí byla vyhledávaným regionem a svůj post si udržela i v průběhu krize, kdy byla krizí téměř nedotknuta. Řada velkých evropských firem vybudovala na tomto území své výrobní závody a jejich dodavatelé se tomuto faktu museli přizpůsobit. České firmy se zaměřily především na země Společenství nezávislých států, kam směřovaly svůj export. V těchto zemích čerpaly ze známosti značky, jazykové příbuznosti a podobné kultury (Stingl, 2011).

Nemalým překvapením bylo založení výrobního závodu u Mladé Boleslavi, prvního v Evropě, čínskou firmou YAPP Automotive. Čínské firmy se doposud na Evropském trhu prosazovaly pouze prostřednictvím nákupu tradičních dodavatelů pro automobilový průmysl a do řízení prakticky nezasahovaly. K založení vlastního závodu v Evropě je vedla předchozí dobrá spolupráce s evropskými automobilkami v Číně. Česká republika pro ně představovala strategickou oblast, neboť na jejím území má své závody hned několik velkých automobilek. Firma je výrobcem plastových nádrží pro automobilový průmysl. (Sůra, 2012).

3.2.3 Fúze a akvizice

Fúze a akvizice představují způsob splynutí či sloučení dvou nebo více společností. Při fúzi dochází k dohodě mezi vedeními společností o společném spojení a tento proces je dokončen registrací v příslušné evidenci firem. Oproti tomu akvizice představuje postup, při kterém kupující firma získává kontrolu nad druhou firmou, která je předmětem akvizice a která poté zaniká. Mnohdy je akvizice brána jako nepřátelské převzetí jedné firmy druhou (Hlaváč, 2010).

Společnost KPMG provedla v době vrcholící finanční krize v České republice průzkum zaměřený na fúze a akvizice. Ze závěru překvapivě vyplynulo, že navzdory krizi stoupl počet úspěšných fúzí a akvizic. Na jednu stranu bylo v nejistém ekonomickém prostředí mnohem těžší přesvědčit akcionáře o hodnotě, kterou koupě jiné firmy přinese. Na druhou stranu však právě recese zmírnila konkurenci v oblasti akvizic a stlačila ceny dolů (Verbeek, 2010). Firmy, které i přes působení ekonomické krize zůstaly finančně silné, tak využily situaci na trhu ke zlepšení své pozice.

Celosvětově sledovanou akvizicí byla koupě stěžejní části firmy Nokie firmou Microsoft. Microsoft vyšla úspěšná akvizice na 7 miliard dolarů. Nokia, kdysi vůdce ve výrobě mobilních telefonů, se v průběhu ekonomické krize potýkala se ztrátou tržního podílu, poklesy prodeje a finanční ztrátou. Pro firmu, která podle odborníků usnula na vavřínech, znamenala akvizice s Microsoftem pomyslé světlo na konci tunelu (Hlavenka, 2011).

Né všechny akvizice ovšem končí šťastně, příkladem neúspěšné akvizice je případ Porsche a Volkswagen. Porsche v roce 2008 začalo jednání a rozjelo přípravné akce na převzetí Volkswagenu. Vlivem krize však Porsche utrpělo finanční ztráty a jeho potíže vyvrcholily o rok později, kdy došlo k výměně rolí a Porsche se stalo součástí koncernu Volkswagen. Volkswagen, největší automobilka v Evropě, získal plnou kontrolu nad Porsche a v celosvětovém měřítku si drží třetí příčku ve výrobě automobilů za druhým General motors a první Toyotou (Malá, 2013).

3.3 Marketingová strategie

Při snižování nákladů většina firem automaticky sáhne k omezení výdajů na marketingové aktivity. Efekt v podobě úspor je okamžitý. Nė vždy je to ovšem skutečně vhodné opatření. Především pokud dojde k nerozvážnému omezení nákladů, které by do budoucna mohlo ohrozit samotnou firmu. Vždyť v době poklesu poptávky je nutné využít všech prostředků pro udržení zákazníků a nepodporování značky může mít neblahý vliv na její image do budoucna. Některé firmy tak namísto bezhlavého omezení nákladů na marketing pouze přispůsobily svou marketingovou strategii podmínkám na trhu v době ekonomické krize.

Za pravdu jim dává i studie *Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy* od Naidoo. Ten ve své studii zkoumal chování malých a středních podniků v Číně a představil marketingovou inovaci jako možnou cestu z hospodářské krize. Propojení mezi marketingovou inovací a lepší situací firmy v krizi dokázal pomocí tří hypotéz. Ze závěrů studie vyplynulo, že vyšší pravděpodobnost přežití hospodářské krize měly ty čínské malé a střední podniky, které vyvinuly trvalou konkurenční výhodu. K rozvoji a udržení této konkurenční výhody, založené především na rozlišování a vedení nákladů, používaly marketingovou inovaci. Inovační schopnost byla zpozorována především u podniků, které byly soutěžně orientované a disponovaly dobrými interfunkčními koordinačními schopnostmi. Přesto autor v závěru upozorňuje, že marketingová inovace nemusí být všeobecným lékem pro podniky na zvládnutí hospodářské krize. Pouze výrobci, kteří pomocí marketingové inovace vyvinuli konkurenční výhodu, kterou si dokázali udržet, zvýšili své šance na přetiží hospodářské krize.

K podobnému závěru dospěli ve své studii *The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis* i pánové Köksal a Özgöl. Ti ve svém výzkumu sledovali turecké společnosti, které byly v letech 2000 a 2001 zasaženy dvojitou hospodářskou krizí. Zkoumali, jaké dopady měly změny v marketingových strategiích na výkonnost podniku v době krize. Typický přístupem firem v průběhu krize je snížení cen, což však podle studie nevede ke zvýšení objemu prodeje a tím zisku. Firmy by se měly zaměřit na vývoj a výzkum nových produktů, které budou vyráběny pomocí

technologií a výrobních postupů, které šetří náklady. Dále by firmy měly investovat do vzdělání zaměstnanců, kteří se zabývají prodejem, aby se lépe dokázali zorientovat v nových krizových podmínkách na trhu. V neposlední řadě by se firmy měly zaměřit na propagační strategii. V době krizi mají spotřebitelé tendenci snadněji měnit používané značky. Vhodným nástrojem k přetažení zákazníků od konkurence je podle studie reklama.

3.4 Strategie modrého oceánu

Důsledkem ekonomické krize se přiosťruje konkurenční boj firem, které bojují s poklesem poptávky a snaží se přilákat zákazníky. Situace, která je k vidění v každém odvětví. Kim a Mauborgne (2005) ve své knize *Strategie modrého oceánu* takoveto odvětví nazývají rudým mořem. V rudém moři probíhají pořád stejné boje mezi konkurenty, používají se stejné metody a postupy. Rudé moře je tržní prostor, který firmy znají, ale právě proto pro ně může být smrtící.

Protipólem k rudému moři je modrý oceán. Firma se odpoutá od zažitých dogmat a objevuje modrý oceán, zcela nové odvětví, na kterém dokáže plně rozvinout svůj potenciál a kde zatím není žádná konkurence. Tento novátorský přístup s sebou nese řadu rizik, ale tato rizika jsou vyvážena výhodami, které modrý oceán nabízí. Jedná se o zcela nový, nezměřovaný prostor, na kterém firma může stanovit pravidla hry. V dnešním globálním světě dochází ke vzniku nových odvětví rychleji než kdy předtím. Odvětví, která známe dnes a považujeme za zcela běžná, před sto lety ještě neexistovala (Štrach, 2009).

Typickým rysem modrého oceánu je odlišný úhel pohledu firmy na daný produkt a zaměření se na extrémně úzký trh, tzv. hledání tržních nik. Japonská společnost YKK se zaměřila na výrobu zipů a dnes ovládá až 60 % celosvětového trhu se zipy a plastovým kovááním. Nokia prokázala svou vnímavost v odlišném chápání mobilní telekomunikace. Všichni pohlíželi na mobilní telefon jako na přístroj pro pracovní účely. Nokia v něm spatřila průlomový spotřební výrobek, o kterém předpokládala, že jednou jej budou mít všichni lidé na světě. Správné načasování, pohotový přístup a nové trendy vytvořily zcela nový trh. O tom, že strategie modrého oceánu je vhodná pro všechny firmy, podala

přesvědčující důkaz firma Cirque du Soleil. Lídr v oboru cirkusové zábavy na rozdíl od klasických cirkusů upustil od vystoupení se zvířaty a zaměřil se na akrobatická čísla. V českém prostředí strategii modrého oceánu úspěšně aplikovala společnost Student agency v podobě vysoce komfortních autobusů se stévardkami na palubě.

4. Analýza strategie firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. v době krize

Kapitola začíná představením a popisem firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. Následuje strategická analýza firmy před krizí. Podkapitola firemní strategie proti krizi popisuje strategie jednotlivých oblastí a opatření, které firma přijala v reakci na ekonomickou krizi. V závěru kapitoly je zhodnocena situace firmy po krizi pomocí strategické analýzy.

4.1 Představení firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. je mezinárodní společnost, která je významným dodavatelem automobilového průmyslu. Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. byl založen roku 1992 v Kněžmostě, obci nedaleko Mladé Boleslavi. Výroba probíhá ve dvou přilehlých závodech, přičemž druhý závod byl založen v roce 2012. Firma vyrábí plastové díly pro automobilový průmysl. Výrobní portfolio firmy zahrnuje palivové nádrže, SCR systémy, vzduchová vedení a nádoby do ostřikovačů. V současné době zde pracuje přibližně 450 zaměstnanců, jejichž počet bude vzhledem k růstové strategii firmy do budoucna narůstat. Mezi zákazníky společnosti patří celosvětově známé automobilky značek VW, Škoda Auto, BMW, Bosch, Daimler, Ford a další.

Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. je jedním ze závodů německé společnosti Kautex, která má své sídlo v Bonnu. Celosvětově má společnost Kautex 32 závodů ve 13 zemích na 4 kontinentech. Celkový počet zaměstnanců společnosti Kautex dosahuje přibližně 5 200 zaměstnanců. Od roku 1997 je společnost Kautex součástí koncernu Textron, který sídlí v Providence, USA.



Obr. 1: Logo společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

Zdroj: <http://www.kautex.de/>

4.1.1 Historie

V roce 1935 Reinhold Hagen založil rodinnou společnost Galvanische Werkstätten, která se zabývala galvanickými pracemi. V téže roce odhalil výborné vlastnosti PVC a položil tak základní kámen v oblasti zpracování plastů ve firmě. Se změnou výroby přišla i změna názvu společnosti na Kautex. Automobilovému průmyslu se společnost úspěšně představila prvním prototypem plastové palivové nádrže z polyamidu v roce 1964. O 8 let později začala dodávat palivové nádrže pro sériovou výrobu VW Passat. Během příštích let následovalo otevření závodů ve Španělsku, Kanadě, Číně a České republice. Významným milníkem v historii společnosti je rok 1997, kdy se společnost Kautex stala součástí koncernu Textron. Kromě úspěšného vývoje a produkce palivových nádrží z plastu začala společnost vyvíjet a záhy vyrábět SCR tanky, které redukuje vznik škodlivých emisí. Následovalo představení procesu NGFS, založení nových výrobních závodů v Mexiku a Rumunsku a v neposlední řadě společnost zahájila výrobu první hybridní tlakové nádoby. Z rodinné firmy vyrostla mezinárodně úspěšná firma, která zaměstnává přibližně 5 200 zaměstnanců ve 32 závodech ve 13 zemích na 4 kontinentech.

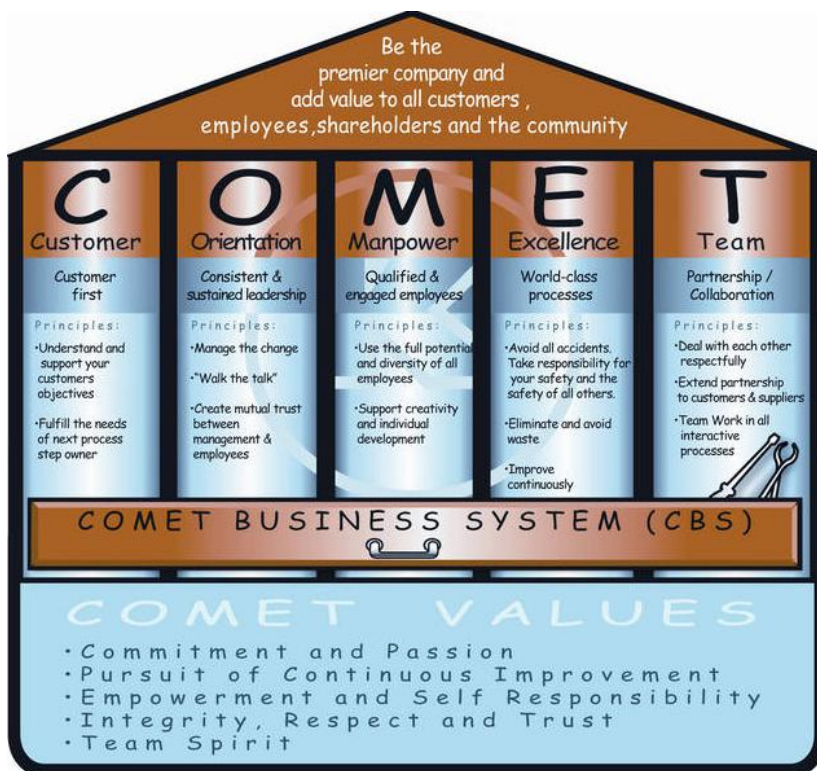
4.1.2 Mise, vize a cíle

Vize společnosti vychází z vize Textronu, která je společná všem společnostem sdruženým pod Textronem.

„Stát se přední multiprůmyslovou společností díky síti silných značek, prvotřídních průmyslových procesů a talentovaných značek.“

Vize vyjadřuje snahu Kautexu o vybudování jednotné kultury s principy a procesy, pomocí kterých firma dosahuje vysoké kvality, nízkých nákladů a služeb, které jsou poskytovány zákazníkům po celém světě. Tato vize je naplňována díky loajálním zaměstnancům s vysokým potenciálem pro kreativitu, samostatnost a orientovanost na výsledky. Zaměstnanci firmy změnu vidí jako příležitost, ne hrozbu.

V souladu s vizí byla v roce 2005 implementována společná filozofie COMET, jejíž pět oblastí tvoří pilíře společnosti.



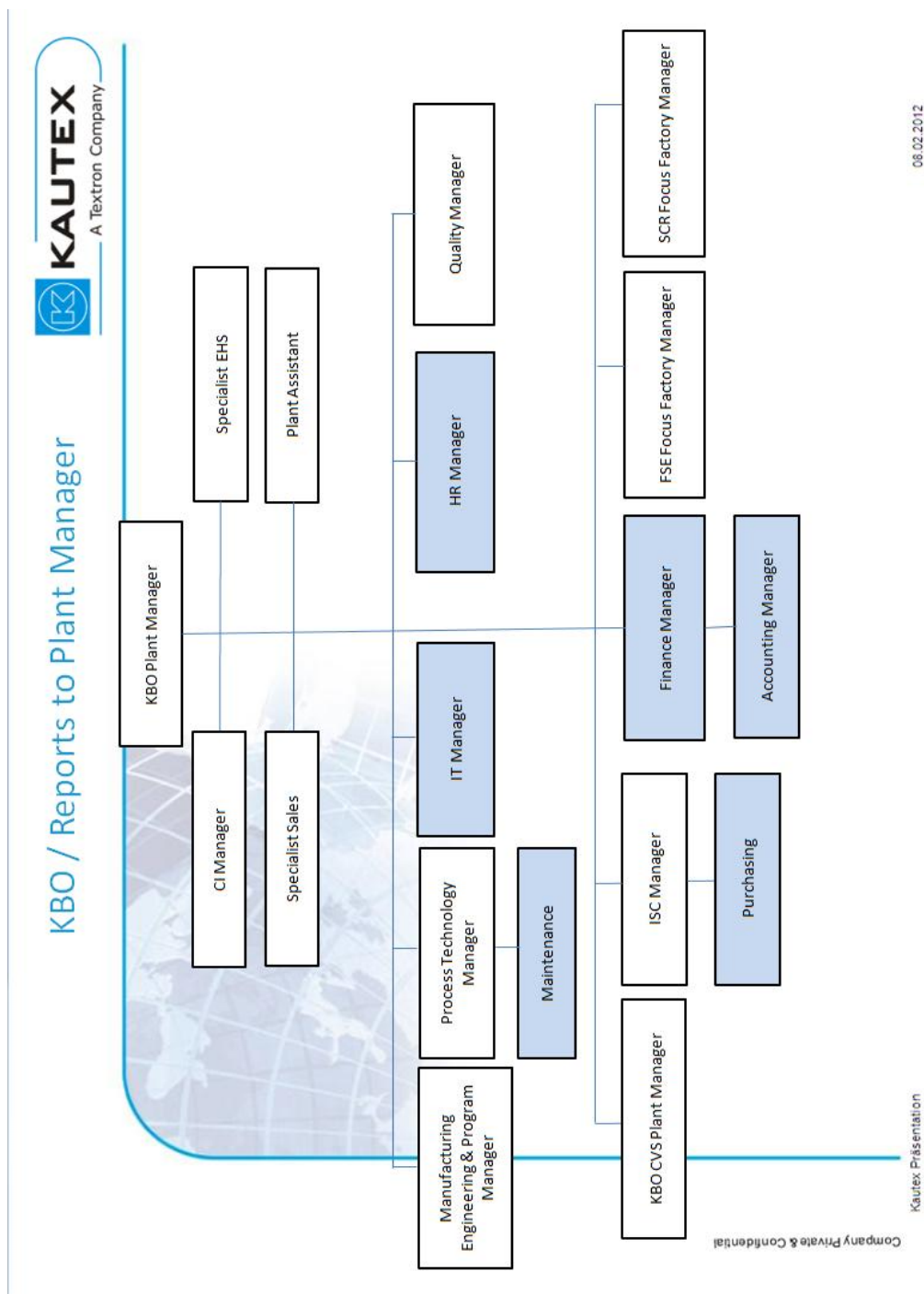
Obr. 2: Filozofie COMET společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

Zdroj: <http://www.kautex.de/>

Není náhodou, že C představující zákazníka (customer), je na začátku. Firma tím dává jasně najevo, že zákazník je u ní vždy na prvním místě. O (orientation) znamená důsledné a podporované vedení. Všichni zaměstnanci se řídí schválenými globálními standardy v souladu s firemními hodnotami. M jako Manpower (pracovník) poukazuje na důležitost kvalifikovaných zaměstnanců a nutnost jejich dalšího rozvoje a možného kariérního postupu ve firmě. E (excellence) je dokonalost s jakou jsou ve firmě vyráběny výrobky a dodržovány procesy. Jakkoliv chyba je okamžitě napravena a funguje zde snaha o neustálé zlepšování. To vše doplňuje T, které představuje tým (team). Všichni pracovníci tvoří tým, kde se všichni navzájem respektují a společně dosahují vytyčeného cíle.

Cílem společnosti je stát se předním světovým dodavatelem pro automobilový a obalový průmysl za pomoci svých inovativních systémů a produktů. Díky rozmanitosti produktového portfolia a dodržování COMET kultury se firma stane partnerem pro své zákazníky, zaměstnance, dodavatele a další zainteresované osoby.

4.1.3 Organizační struktura



Obr. 3: Organizační struktura společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

Zdroj: Podklady společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

4.2 Strategická analýza firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. před krizí

Podstatou strategické analýzy je identifikovat faktory, které působí na podnik, a odhadnout jejich možný vývoj a vliv v budoucnu. Faktory, které jej ovlivňují, se rozumí makrookolí, odvětví, konkurenti a samotný trh (Sedláčková, 2006). Níže uvedené analýzy popisují firmu Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. v období před ekonomickou krizí.

4.2.1 PEST analýza

S pomocí PEST analýzy je podnik schopen definovat své strategické postavení na trhu. Firma Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. (dále pouze Kautex) působí na trhu České republiky, z níž bude vycházet analýza vnějšího okolí podniku. Tabulka č. 1, viz níže, představuje externí faktory, které měly vliv na činnost podniku v roce 2007.

Tab. 1: PEST analýza

Politický faktor <ul style="list-style-type: none">• Legislativa• Stabilita daňového systému• Pracovní právo• Ochrana zdraví a bezpečnosti při práci• Ochrana životního prostředí	Technologický faktor <ul style="list-style-type: none">• Výdaje na výzkum a vývoj• Životní cyklus odvětví• Technologie• Patentová ochrana
Ekonomický faktor <ul style="list-style-type: none">• Ekonomický růst a prosperita• Úroková míra• Růst cen energií• Inflace• Nezaměstnanost• Výše investic	Sociální faktor <ul style="list-style-type: none">• Demografické trendy• Životní styl• Příjem• Trendy• Životní podmínky

Zdroj: vlastní zpracování na základě knihy Strategické řízení, L. Cimbáliková (2012)

a) Politický faktor

Podnikatelské prostředí v rámci České republiky a Evropské unie je označováno za stabilní, stejně jako oblast právních záležitostí. Nestabilitu lze v posledních letech sledovat pouze v neustálé změně daňových sazeb, především DPH. Tato nestabilita s sebou přináší opakované náklady v administrativě firmy. Přímý vliv má na firmu Kautex zákon o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. Zaměstnanci firmy při výkonu práce přichází do kontaktu s nebezpečnými látkami a jsou vystaveni manipulaci s výrobním zařízením. V celé firmě jsou striktně dodržována pravidla a pokyny bezpečnosti práce, které mnohdy jdou dál než opatření stanovená národní legislativou. V souladu se zákonem o ochraně životního prostředí je firma držitelem certifikátu ISO 14 001 (Řízení životního prostředí).

b) Technologický faktor

Výzkum a vývoj jsou pilíři automobilového průmyslu, které rozhodují o úspěchu firmy v budoucnosti. S trendy automobilového průmyslu musí držet i krok jejich dodavatelské firmy. Kautex si je této skutečnosti vědom a plánuje investice do nových technologií a zařízení.

c) Ekonomický faktor

Ekonomika vykazuje rostoucí trend a prosperita je znát prakticky na každém kroku. Automobilový průmysl láme jeden rekord za druhým a jejich úspěch se odráží v nárůstu zakázek u dodavatelů. Míra nezaměstnanosti v roce 2007 se pohybuje na 7 %. Česká republika je cílem mnoha investorů, které lákají nejroznější pobídky a daňová zvýhodnění.

d) Sociální faktor

Expanze ekonomiky má pozitivní vliv na příjmy obyvatel, což se projevuje ve zvýšené kupní síle spotřebitelů. Stabilní příjem a dobré perspektivy do budoucna se často promítají v nákupu druhého auta do rodiny.

4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil se dá použít na všechna odvětví bez rozdílu zaměření, díky tomu se stal nejpoužívanější analýzou konkurenčního prostředí. Porter v něm definuje pět hybných sil, které mají vliv na odvětví a tím pádem na podnik samotný. Na základě tohoto modelu management firmy detekuje možné hrozby a příležitosti a stanovuje svou konkurenční výhodu (Zikmund, 2011).

Nově vstupující

Automobilový průmysl je velice atraktivním odvětvím. Trh komponentů, na kterém firma působí, s sebou nese riziko vstupu nových firem, které lákají vysoké zisky. Kapitálová náročnost vstupních nákladů do výrobních technologií a know-how spolu s distribučními kanály ale představují bariéry pro vstup na tento trh. Navíc úzký profil a specializace tohoto oboru vyžaduje kvalifikované pracovníky. Firma Kautex si za řadu let působení na tomto trhu vydobyla pozici stabilní a silné firmy, která se těší loajalitě svých zákazníků.

Dodavatelé

Vzhledem k portfoliu výrobků spolupracuje firma s celou řadou dodavatelů, kteří ji dodávají jak surové materiály, tak složité komponenty. Pro některé dodavatele je firma důležitým zákazníkem, pro jiné představují její odběry pouze malé procento. Řada dodavatelů je nominována z Bonnu a je společným dodavatelem pro sesterské závody firmy Kautex. Rychlost a možnost změny dodavatele, tak často závisí na rozhodnutí centrály.

Substituty

Substituty v této oblasti momentálně téměř neexistují. Do budoucna ovšem nelze vyloučit možnost použití jiného materiálu pro výrobu těchto produktů. V minulosti byly kupříkladu palivové nádrže vyráběny z oceli a až později byly nahrazeny plastovými. Přesto lze v současné době konstatovat riziko existence substitutů za velmi nízké.

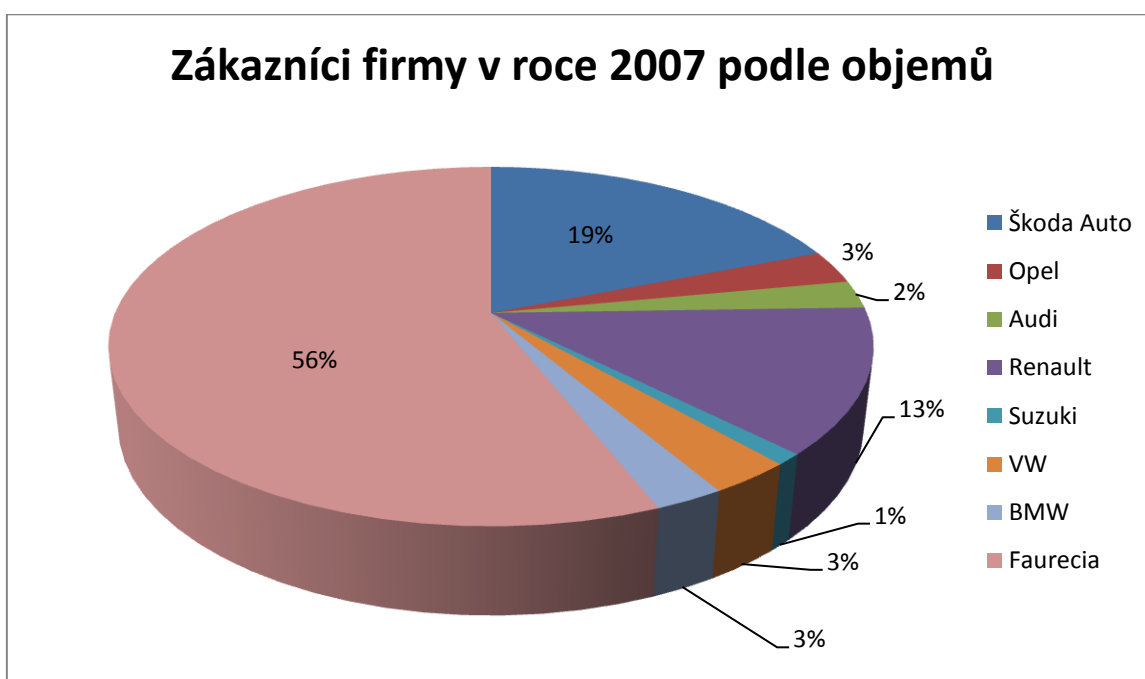
Konkurence

Vzhledem k portfoliu výrobků se firma střetává hned s několika konkurenty. Na trhu palivových nádrží v České republice firma zaujímá výrazný tržní podíl, který

je ovlivněn skutečností, že firma je výhradním dodavatelem palivových nádrží pro vozy značky Škoda Auto, a.s. Na trzích vzduchového vedení existuje velká konkurence v podobě firem Mergon Czech s.r.o. a J.P.Plast s.r.o. V případě trhu nádobek do ostřikovačů jsou konkurenty firmy Rehau s.r.o., Veritas, Mann + Hummel a ABC group.

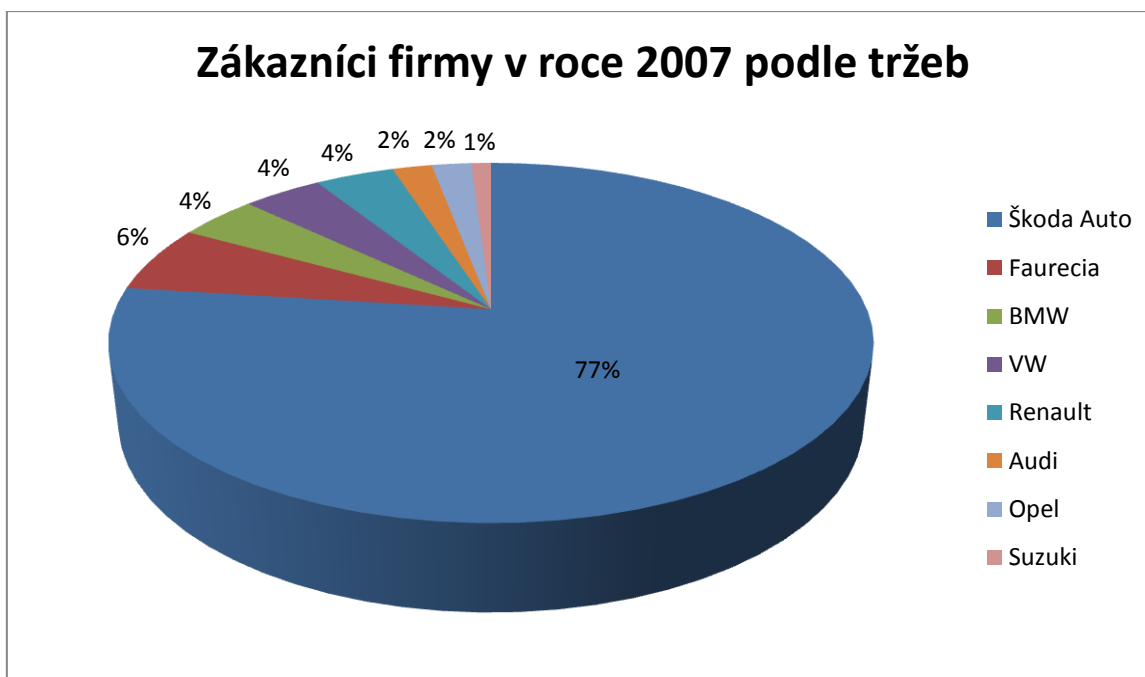
Zákazníci

Zákazníky firmy jsou světoznámé automobilky. Za nejvýznamnějšího zákazníka je považována domácí automobilka Škoda Auto, kam firma dodává palivové nádrže pro celý vozový park. Dalšími významnými zákazníky jsou koncerny VW, Opel, Audi, Renault, Suzuki a Faurecia, kam firma dodává systémy ostřikování skel a vzduchové rozvody.



Obr. 4: Graf - Zákazníci firmy v roce 2007 podle objemů

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.



Obr. 5: Graf - Zákazníci firmy v roce 2007 podle tržeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

4.2.3 Analýza výrobního portfolia

Firma Kautex se zabývá výrobou vyfukovaných plastů pro automobilový průmysl. Výrobní sortiment společnosti zahrnuje výrobu a prodej palivových nádrží, výrobu systémů ostřikování skel a HVAC vedení dopravních prostředků, jejich součástí a příslušenství. Všechny tyto vyfukované produkty se montují do automobilů přímo u zákazníka.

Palivové nádrže

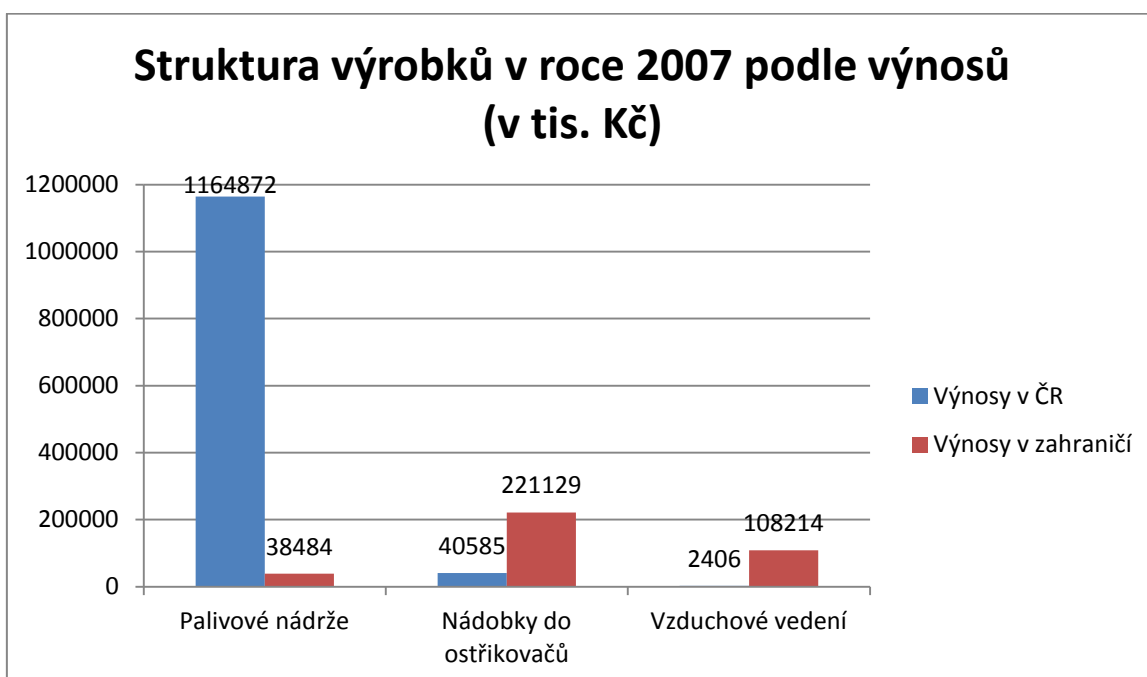
Palivové nádrže představují hlavní zdroj tržeb firmy. Firma investovala do vývoje a produkce palivových nádrží z plastu, které oproti ocelovým nádržím mají celou řadu výhod. Na rozdíl od ocelových palivových nádrží umožňují větší volnost v designu, jsou recyklovatelné, lehčí a nekorodují. V dnešní době je až 95 % palivových nádrží v Evropě z plastu. Firma Kautex je výhradním dodavatelem palivových nádrží do všech typů vozů automobilky Škoda Auto a.s.

Nádobky do ostřikovačů

Nádobky do ostřikovačů jsou dalším vyfukovaným produktem firmy. Tento produkt je označován zkratkou CVS (Clear Vision Systems) a zajišťuje čistá a spolehlivá autoskla a světlomety. Část produkce je odebírána automobilkou Škoda Auto a.s. Větší část produkce ovšem putuje do zahraničí do automobilek Opel, Suzuki, BMW či Audi.

Vzduchové vedení

Systém HVAC je klimatizační systém kabiny automobilů. Významnými odběrateli tohoto vzduchového vedení je automobilka Škoda Auto a.s. a společnost Faurecia.



Obr. 6: Graf - Struktura výrobků v roce 2007 podle výnosů (v tis. Kč)

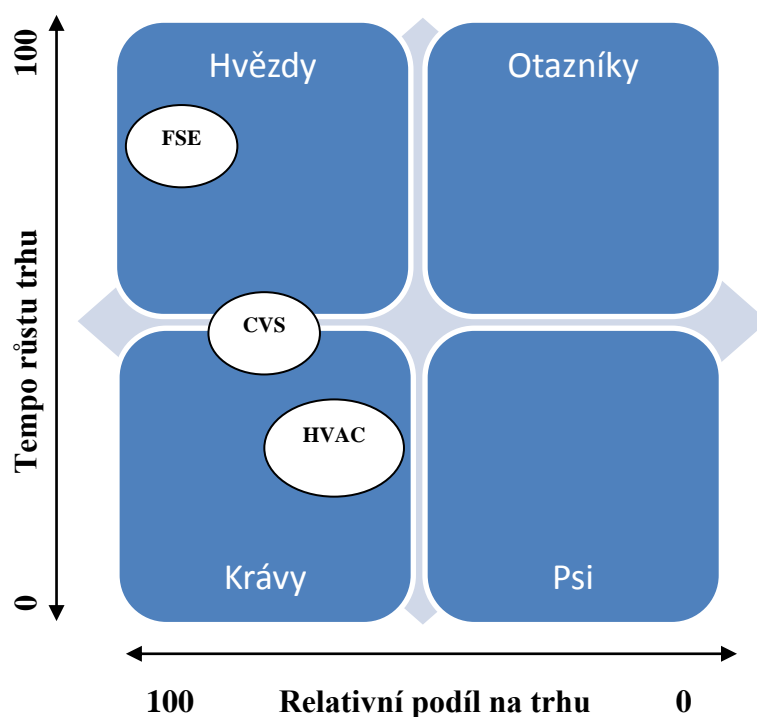
Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

4.2.4 Matice BCG

Matice BCG se používá k analýze pozice produktu na trhu. Prvním kritériem je tempo růstu trhu, zanesené na svislou osu, která představuje měřítko atraktivity trhu. Na vodorovné ose představuje relativní podíl na trhu, který je druhým kritériem, pozici společnosti na tomto trhu. Uvnitř této matice se nachází čtyři pole s názvy, které dávají

tušit strategii podnikatelských jednotek. Manažeři se o tuto matici opírají v případě řízení a rozhodování o zdrojích do produktového portfolia (Kotler, 2007).

BCG analýza byla provedena v porovnání s konkurenty firmy. Na základě zjištěných údajů bylo možné přiřadit jednotlivé výrobky do matice. Podle očekávání obsadily palivové nádrže pozici hvězd, neboť relativní podíl firmy na trhu palivových nádrží je vysoký vzhledem k monopolu na vozový park automobilky Škoda Auto, a.s. Na rozhraní pozic hvězd a krav se drží nádobky do ostřikovačů (CVS). Systém vzduchového vedení HVAC se vzhledem k výsledkům řadí do kvadrantu krav.



Obr. 7: Graf - Matice tržního podílu a růstu BCG

Zdroj: vlastní zpracování na základě knihy Moderní marketing, P. Kotler (2007) a podkladů od společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

4.2.5 SWOT analýza

Pro rekapitulaci všech výše uvedených analýz byla sestavena SWOT analýza, která firmě slouží pro stanovení jejích strategií. SWOT analýza byla sestavena v souladu s poskytnutými informacemi od vedení společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

Tab. 2: SWOT analýza firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Mezinárodní zázemí- Dostupnost finančních zdrojů- Strategická poloha výrobního závodu- Dlouholetá a zavedená značka- Kvalitní provedení výrobků- Certifikát ISO/TS 16949-2002, ISO 14001, norma OHSAS 18001:1999- Know-how- Odborné znalosti klíčových pracovníků- Dlouhodobá spolupráce s významnými automobilkami- Monopolní dodavatel Škoda Auto a.s.	<ul style="list-style-type: none">- Omezené výrobní kapacity- Zastaralost výrobního zařízení
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- Zisk nových zakázek- Zvýšení tržního podílu- Lepší komunikace firmy s veřejností- Účast na veletrzích a výstavách	<ul style="list-style-type: none">- Špatná platební morálka odběratelů- Dodávky nekvalitních dílů od dodavatelů- Vstup nových konkurentů na trh- Rychlý technologický pokrok

Zdroj: vlastní zpracování na základě knihy Strategické řízení, L. Cimbáliková (2012) a podkladů od společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

4.2.6 Shrnutí

Rok 2007 byl pro firmu úspěšným rokem. Výroba vykazovala rostoucí trend, který se podle predikcí měl promítnout i do roku 2008, neboť došlo k přílivu nových zakázek u všech třech produktů společnosti. Nové zakázky v podobě nových výrobních řad si vyžádaly investice do technologických zařízení a na zefektivnění stávající výroby. Výdaje na výzkum a vývoj byly z části podporovány z centrály v Bonnu a z části je zajišťovalo projektové oddělení firmy. Výdaje na výzkum a vývoj činily 3 727 tis. Kč. Tržby za výrobky a služby se oproti předchozímu roku zvýšily o 15 % a dosáhly 1 603 267 tis. Kč. Hospodářský výsledek společnosti po zdanění byl ve výši 139 511 tis. Kč.

4.3 Firemní strategie proti krizi

Narozdíl od jiných, především lokálních dodavatelů, měl Kautex v období krize výhodu v podobě své mateřské společnosti Textronu. Na společnost Textron krize udeřila, jakmile se začala šířit po USA. Kautex tak v rámci pravidelných meetingů a konferencí mohl sledovat, jaká opatření Textron zavádí a jak s rostoucí krizí bojuje. Tento náskok a důkladná příprava pomohly Kautexu připravit se na příchod krize a vyhnout se tak jejímu podcenění, což se mnohým firmám v České republice stalo osudným. V souladu s informacemi od Textronu vypracoval Kautex strategie, které uvedl v platnost, ještě než krize naplno udeřila.

Kautex v ekonomické krizi spatřil výzvu, která by firmě mohla pomoci v růstu. Dva roky od vypuknutí krize zahájil růstovou strategii, jejímž cílem bylo přizpůsobit se plánovanému růstu firmy a zlepšení konkurenceschopnosti v čím dál náročnějším prostředí. K podpoře této strategie byly stanovy změny, které se promítly ve veškerých činnostech podniku.

4.3.1 Personální strategie

Díky informacím od mateřské společnosti Textron se Kautex na příchod krize mohl částečně připravit. S okamžitou platností byl pozastaven nábor nových zaměstnanců a smlouvy na dobu určitou nebyly v některých případech po uplynutí této doby prodlouženy. Nutné personální úspory se dotkly především přímých pracovníků, kteří byli dodáváni pracovními agenturami. Došlo také k omezení dohod o pracovní činnosti a o provedení práce. Na přelomu roku 2008 a 2009 z důvodu poklesu zakázek byla omezována přesčasová práce a důsledně řízeno plánování dovolené. Pro udržení vysoce kvalifikovaných zaměstnanců ve firmě docházelo ke kumulaci pracovních činností, rotacím a přesunům mezi pracovními pozicemi.

Nutným, ale nepopulárním opatřením bylo pozastavení navyšování mezd. Vyplacení 13. platu bylo pozdrženo a k jeho vyplacení došlo až v listopadu roku 2009. Na rozdíl od jiných firem zasažených ekonomickou krizí firma nemusela sáhnout na snížení základních mezd a ani vedoucím pracovníkům nebylo doporučeno omezit variabilní složku mzdy. Ve všech výrobních závodech společnosti Kautex mělo dojít podle nařízení z Bonnu ke snížení mezd, Kautex Bohemia si v tomto případě vyžádal výjimku a zaměřil se na efektivitu.

Úspory se dotkly i oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců. Probíhala pouze školení skutečně potřebná a zvyšující efektivnost zaměstnanců v souladu s aktuálními podmínkami. Důraz byl kladen především na interní vzdělávání. Snížení rozpočtu na školení vedlo ke zrušení jazykového vzdělávání, které se svými náklady rovnalo novému rozpočtu na školení. Nicméně firma do budoucna počítala s obnovením tohoto benefitu, a to především pro zaměstnance, kteří znalost cizích jazyků potřebují ke své práci.

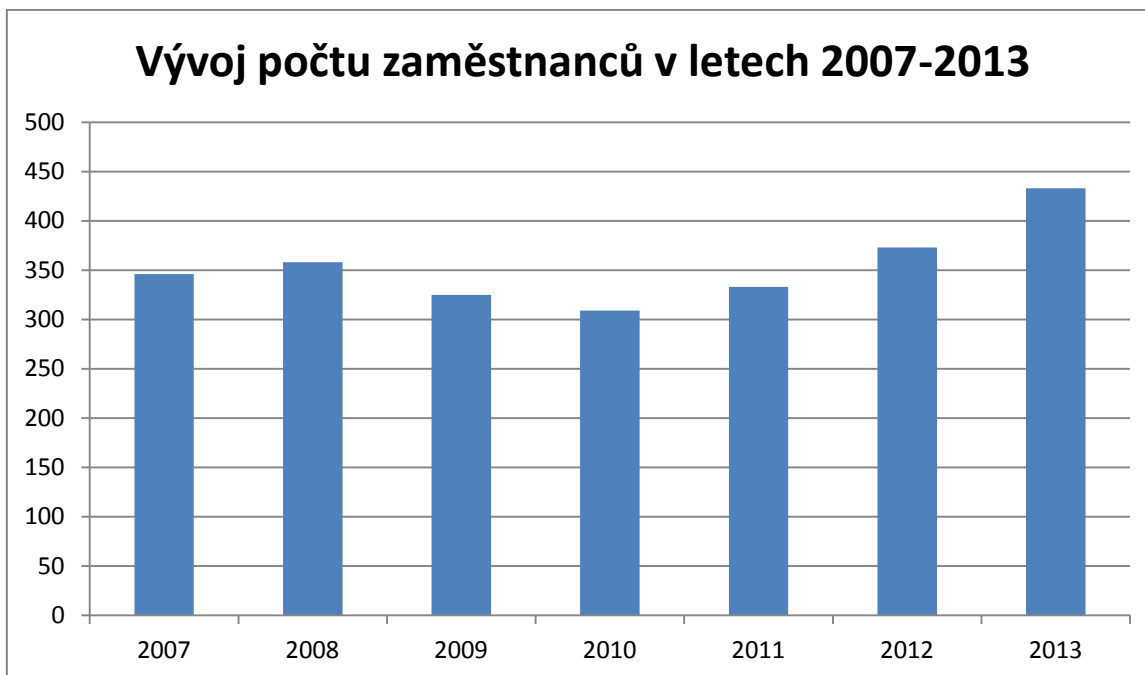
Firma omezila pořádání společenských akcí a aktivit pro zaměstnance. Služební cesty byly plánovány s rozvahou a s předstihem. Pokud to bylo možné, upřednostňovaly se telefonní konference a online meetingy. Ve snaze snížit náklady na provoz služebních vozů a služebních telefonů došlo k přísnějším kontrolám vyúčtování a faktur.

Velkou úsporou pro firmu byla změna systému financování tzv. svozů. Zaměstnanci firmy mají možnost využít benefitu v podobě dopravy do práce. Svozy jsou uzpůsobeny tří směnnému provozu firmy a sváží zaměstnance z přílehlého i dalekého okolí. Změna kalkulace vedla k optimalizaci a firma mohla uspořené finanční prostředky využít k jiným účelům.

Vlivem změny v organizační struktuře a odchodem ředitele závodu zavládla ve firmě atmosféra nejistoty. Navíc si firma v tomto roce stanovovala směr, kterým by se chtěla dále ubírat a častá změna informací způsobovala nepřehlednost a docházelo k řadě nedorozumění u zaměstnanců. Vedení firmy proto přistoupilo k pravidelné komunikaci se zaměstnanci o strategických záležitostech firmy.

Příchod nového ředitele, naděje v podobě růstové strategie a zvýšení zakázek způsobily obrat atmosféry ve firmě o sto osmdesát stupňů. Zejména náběh nového produktu SCR první generace znamenal nové pracovní příležitosti a firma opět začala s náborem nových pracovníků. Významným projektem v personální oblasti bylo zavedení Trainee programu, od kterého si firma slibuje vychování vlastních expertů a budoucí vedoucích pracovníků.

Obr. č. 7 zachycuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 až 2013. Již z prvního pohledu je patrný vzestupný trend od roku 2011, který bude do budoucna pokračovat. Vizí do budoucna je pak obsazení všech technicko-hospodářských pozic pouze interními zdroji. Strategie náboru prošla nutnou změnou, kdy se z reaktivní strategie změnila ve strategii preventivní. Firma chce mít dostatek času na zaučení nových zaměstnanců, především čerstvých absolventů vysokých škol, a proto dopředu plánuje a předvídá nové pracovní pozice. Růst v posledních letech katapultoval Kautex Bohemia na první místo mezi závody Kautexu.



Obr. 8: Graf - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2013

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

4.3.2 Finanční strategie

V reakci na celosvětovou krizi v automobilovém průmyslu firma v roce 2008 utlumila investice a nerealizovala nové investiční projekty. Zaměřila se pouze na zefektivnění stávajících výrobních programů. V roce 2009, kdy vrcholila krize a většina firem přitvrzovala v opatřeních proti krizi, realizovala firma rozsáhlou investici. Reagovala na poptávku trhu po systému na redukcí emisí u automobilu. Na nové výrobní lince SCR se začaly vyrábět tyto tanky do aut a ještě též rok se rozjela sériová výroba, která firmě zajistila monopolní postavení na trhu tohoto segmentu. V dalším roce došlo k rozšíření této linky vzhledem k nárůstu požadavků od zákazníků. Firma dále zakoupila systém kontroly výrobku tzv. CAQ na výrobní linku palivových nádrží. V roce 2012 si značnou investici vyžádalo založení odštěpného závodu, kam byla přesunuta výroba nádobek do ostřikovačů a vzduchové vedení. V hlavním závodě došlo k opětovnému rozšíření výroby SCR tanků. Rok 2013 pokračoval investováním do výrobního zařízení, tentokrát se jednalo o zakoupení nových technologií na výrobu palivových nádrží.

Tab. 3: Výsledek hospodaření v letech 2007-2012 (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zisk	139 511	35 498	120 574	114 222	73 489	10 973

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Tabulka č. 4 zachycuje vývoj zisku v letech 2007-2012. Roku 2009, kdy na většinu firem dopadla ekonomická krize, vykázal Kautex nejvyšší hodnotu zisku za sledované období. Od tohoto roku pak nabral zisk sestupnou tendenci, která vyvrcholila roku 2012. Vliv na vývoj zisku v posledních letech měly rozsáhlé investice do výroby.

Tab. 4: Ukazatele rentability v letech 2007-2012 (v %)

Rentabilita	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ROI	19,63	6,08	18,35	20,70	13,63	1,85
ROA	15,98	4,69	15,73	16,37	9,61	1,31
ROE	20,29	6,56	20,20	21,46	14,70	2,06
ROS	8,70	2,50	8,34	7,71	4,41	0,63

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Ukazatele rentability jsou zrcadlem efektivity podnikání firmy. Na základě zjištěných hodnot je možné určit, jak podnik dokáže zhodnotit vlastní kapitál a také odhalit slabé stránky v hospodaření podniku.

V tabulce č. 5 jsou zaznamenány hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability. Prvním z nich je ukazatel rentability návratnosti investic, která je označována zkratkou ROI. Hodnoty se ve sledovaném období pohybovaly na velmi dobré úrovni až do roku 2012, kdy došlo k prudkému propadu. Možným vysvětlením je, že podnik nevyužíval efektivně svůj majetek. Rentabilita celkových aktiv (ROA) vyjadřuje produkční sílu podniku a její hodnoty mají podobný vývoj jako ukazatel ROI. Rozdíl spočívá ve výpočtu, kdy ROA počítá se ziskem po zdanění. Třetím ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), který se používá k vyjádření hodnoty čistého zisku na jednu korunu investovaného vlastního kapitálu. Hodnoty se pohybovaly v uspokojivé míře a v roce 2010 dosáhly svého maxima při 21,46 %, pro které ovšem došlo k sestupné tendenci. Posledním ukazatelem v tabulce je rentability tržeb, označována zkratkou ROS. Stejně

jako předchozí ukazatelé i zde firma dosahovala dobrých hodnot, které ovšem v posledních třech letech nabraly klesající trend. Ten může být pravděpodobně způsoben vysokými výrobními náklady.

Tab. 5: Ukazatele likvidity v letech 2007-2012

Likvidita	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná	3,04	2,19	3,48	2,36	1,81	1,67
Pohotová	2,60	1,86	2,87	2,00	1,55	1,36
Okamžitá	0,94	0,63	1,10	0,15	0,34	0,13

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Ukazatele likvidity jsou důkazem pro investory a věřitele, že firma je ve stabilní finanční situaci a je schopna dostát svým závazkům.

Z tabulky č. 6 vyplývá, že běžná likvidita je vyšší než 1,5 u většiny hodnot sledovaného období. Z těchto údajů lze odvodit, že firma by byla schopna uspokojit své věřitele, pokud by proměnila všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Firma je z tohoto pohledu solventní. Nicméně vysoké hodnoty v některých letech, kupříkladu v roce 2009, prozrazují existenci prostředků, které by firma mohla lépe zhodnotit, aby nedocházelo ke zbytečnému hromadění likvidity. V případě pohotové likvidity v průběhu let firma vykazala hodnoty, na základě kterých je možné konstatovat, že je likvidní. Firma neměla problém ve sledovaném období dostát svým závazkům. Okamžitá likvidita podniku by se pro oblast průmyslu měla pohybovat okolo hodnoty 0,2. Společnost zvládla nápor krize a v roce 2009 její okamžitá likvida dokonce dosáhla nejvyšší hodnoty za sledované období. Dále došlo k jejímu poklesu pod hranici, která je považována za optimální. Nicméně platí, že nedodržení předepsané optimální hodnoty nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy.

Tab. 6: Ukazatele zadluženosti v letech 2007-2012 (v %)

Zadluženost	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	29,87	39,94	27,53	31,10	50,88	54,56
Míra celkové zadluženosti	23,53	28,55	21,45	23,72	33,29	34,81
Míra samofinancování	78,76	71,45	77,89	76,28	65,42	63,79

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemiaspol. s.r.o.

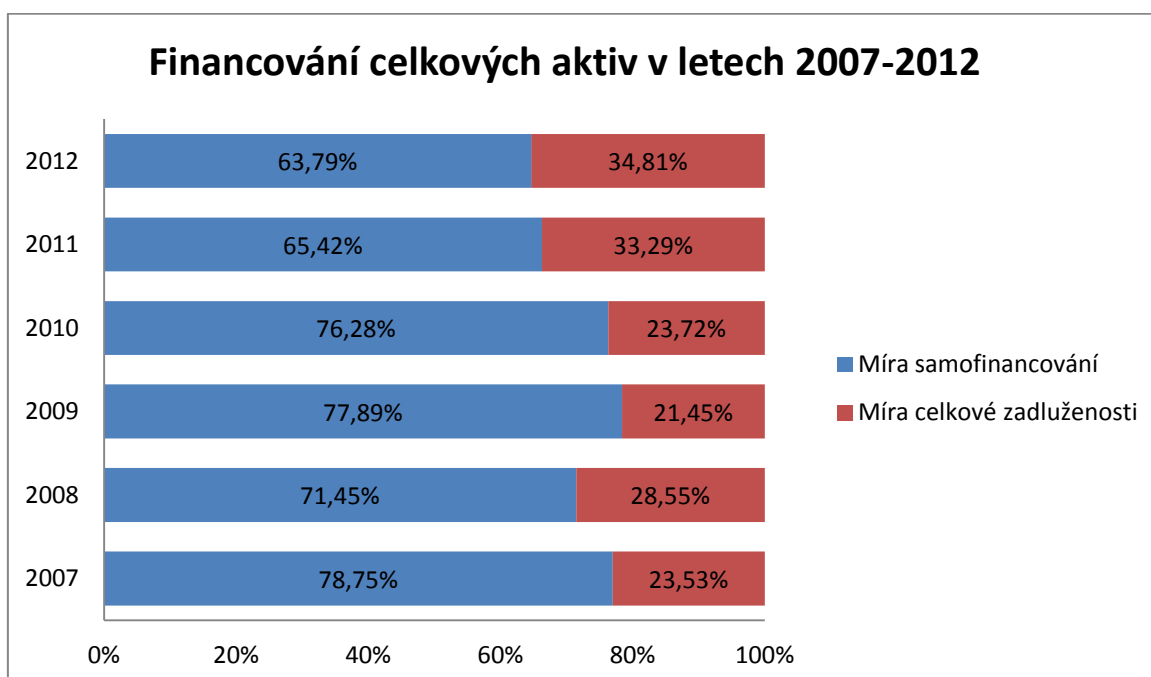
V dnešním ekonomickém prostředí není možné, aby podnik veškerá svá aktiva financoval pouze z vlastních zdrojů. Navíc financování pouze z vlastního kapitálu by vedlo ke snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Míra zadluženosti vlastního kapitálu stoupla v roce 2008 vlivem nástupu ekonomické krize a pak opět v letech 2011-2012, kdy se automobilový průmysl potýkal s recesí. Míra celkové zadluženosti je ukazatelem věřitelského rizika. Čím vyšší je totiž hodnota celkové zadluženosti podniku, tím vyšší riziko nesplacení dluhu věřitel podstupuje. Rozmezí v jakém se firma pohybuje, je považováno za téměř ideální. Míra samofinancování představuje jeden z nejvýznamnějších ukazatelů, které hodnotí finanční situaci podniku. Uvádí, kolik procent z celkových aktiv je financováno vlastním kapitálem podniku. I v tomto případě si firma stojí velmi dobře.

V případě součtu míry celkové zadluženosti a míry samofinancování by jejich výsledek měl dát hodnotu přibližně 100 %. Výsledné hodnoty se okolo této hodnoty většinou pohybují, viz tabulka č. 8. O důvěryhodnosti podniku vypovídá jeho financování aktiv, která pocházejí převážně z vlastních zdrojů.

Tab. 7: Součet míry celkové zadluženosti a míry samofinancování

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra celkové zadluženosti	23,53	28,55	21,45	23,72	33,29	34,81
Míra samofinancování	78,76	71,45	77,89	76,28	65,42	63,79
Součet	102,29	100	99,34	100	98,71	98,60

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.



Obr. 9: Graf - Financování celkových aktiv v letech 2007-2012

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Systém lean zavedený ve výrobě měl i svou kancelářskou podobu jako Lean office. Štíhlý proces se promítl i v administrativních činnostech. Navíc se firma musela vyrovnat s neustálým zdražováním energií. Na tuto situaci zareagovala sestavením týmů, které měly za úkol nalézt cestu přicházet k úsporám energií. Tyto týmy předložily vedení společnosti řadu návrhů, které byly zanalyzovány a některé byly uvedeny do praxe. Firma si navíc dala za cíl snížit náklady na energii o 5 % ročně.

4.3.3 Nákupní strategie

Redukce v oblasti nákupu se dotkly především nepřímého režijního nákupu. Vedení firmy na pravidelných meetingech hledalo úspory a v oblasti režijního nákupu je možné jich dosáhnout relativně rychle. V případě přímého nákupu nedošlo k převratným změnám či opatřením. Smlouvy s dodavateli jsou dány v horizontu pěti let a nelze je tedy nijak zásadně ovlivňovat. V kontraktech jsou stanoveny fixní ceny a objemy, které se Kautex zavazuje odebírat. Kautex navíc v průběhu krize sice zaznamenal snížené objednávky u některých projektů, nicméně jiné projekty byly stabilní či dokonce rostoucí, jako tomu bylo kupříkladu v případě výroby palivové nádrže do modelu Fabie automobilky Škoda Auto a.s. Přesto v závislosti na potřebě výroby došlo u některých materiálů k ponížení objemů dodávek. Úsporu hledala firma i v případě nákladů na dopravu. Vítaným řešením byla kupříkladu spolupráce šesti dodavatelských firem působících kolem Barcelony, kdy namísto šesti kamionů jede do České republiky jeden společný. Podobný princip funguje s více než padesáti dodavateli v Německu, kdy jsou jejich dodávky dopraveny do jednoho velkého skladu, odkud vyráží společný kamion do České republiky. Dopravní spojení tzv. Milk Run funguje mezi Kautexem a firmou Robert Bosch Česká republika.

Firma se snaží o spolupráci s tuzemskými zákazníky, kterým by spolupráce s Kautexem přinesla nejen nižší logistické náklady. Bohužel řada českých firem má nominované dodavatele, s kterými spolupracuje již dlouho. I Kautex má některé dodavatele jmenované a to přímo zákazníkem, příkladem může být firma Continental, kterou nominoval koncern VW. O části dodavatelů také rozhoduje centrála v Bonnu. Kautex sám provádí řadu výběrových řízení na nové dodavatele a snaží se navázat spolupráci s lokálními dodavateli. Jednou za rok provádí hodnocení všech dodavatelů, k němuž se vyjadřují oblasti nákupu, kvality a logistiky. Firma má vypracovanou nouzovou strategii, kde jsou stanoveny kroky a postupy, jak se zachovat v případě nenadálé situace na straně dodavatele.

Ve firmě je nastaven způsob tzv. chaotického zaskladňování, který pomáhá šetřit místo ve skladovacích prostorách. Firma využívá u některých dílů systém Just in Time, kdy je skladová zásoba daného výrobky prakticky nulová. V krizi tento systém umožňuje

nižší vázanost kapitálu ve zboží a tím lepší cash flow. Firma své závazky splácí ve stanoveném termínu a splatnost, která je nastavena mezi Kautexem a zákazníkem, se přenáší i na dodavatele Kautexu.

Implementací nového systému SAP Business One došlo ke zdokonalení efektivnosti logistiky a celého informačního systému ve firmě. Tento podnikový systém umožnil kontrolu, řízení a aktuálnost dat o veškerém dění ve firmě, které jsou zásadní pro přijetí správných rozhodnutí. Navíc užíváním prestižního systému SAP potvrdila firma svou pozici předního dodavatele pro automobilový průmysl.

4.3.4 Výrobní strategie

Po vzoru společnosti Toyota přijala firma Kautex strategii neustálého zlepšování procesů. Jedná se o optimalizaci výroby formou Kaizenů, kdy jsou problémové aktivity sledovány z dlouhodobého úhlu pohledu a problémy a jejich příčiny jsou průběžně řešeny. Firma se také zaměřila na eliminaci plýtvání ve všech jeho podobách. Plýtváním nejsou pouze náklady na vyřetování neshodných dílů, ale také čas, který zaměstnanec stráví čekáním. Plýtvání vede k neefektivnosti, kterou se firma rozhodla vhodně redukovat a v některých případech zcela odstranit. Sestavila seznam druhů plýtvání, na které se zaměřila, a provedla doporučení a nápravná opatření. Všechny tyto akce měly společného jmenovatele a tím bylo snížení nákladů, ať už v podobě přímých nákladů na výrobu, nebo nákladů nepřímých.

Ve výrobě došlo k redukci práce na linkách, která nepřinášela přidanou hodnotu. Firma zafinancovala nasazení robotů a automatických zařízení, která zvýšila výrobní efektivnost a snížila chybovost. Vzhledem k omezenému počtu výrobních linek, na kterých dochází k přehazování, firma zacílila na dobré plánování výroby, přípravu a kvalitu prvního vyrobeného dílu po přehození linky. Výrazné časové a především finanční snížení nákladů přineslo zakoupení nového zařízení na test palivových nádrží. Tento test v podobě nárazové zkoušky simuluje náraz automobilu a odhaluje konstrukční pevnost nádrže. Dříve musely být nádrže před dodáním zákazníkovi posílány na test do jiných závodů.

Změna koncepce logistiky v podobě zavedení logistického vlaku do výroby a omezení pohybu vysokozdvizných vozíků ve výrobě přinesla urychlení procesu zásobování a zvýšila bezpečnost práce v této oblasti. Neustále zlepšování se dotklo i pracovních podmínek na pracovišti v souladu s přijatým systémem 5S. Na vybraných pracovištích byly provedeny kompletní analýzy na ergonomii⁵, úroveň hluku a možná rizika. V závislosti na výsledcích analýzy byla stanovena nápravná opatření, která byla posléze aplikována v praxi. Došlo tak k redukci nežádoucích vlivů na výrobu a produktivitu. Vzhledem k pravidlu společnosti Textron „*Bezpečnost na prvním místě*“, byl k původním pěti pilířům „S“ přidán ještě šestý a to Safety (bezpečnost). Každý zaměstnanec závodu minimálně jednou za měsíc vyplní tvz. SUBO hlášení, jehož heslem je Směle uč bezpečnost ostatní. Tento trefný překlad vystihuje princip neustálého připomínání a uvědomování si nebezpečí při práci a v neposlední řadě také zamezuje lhostejnosti vůči ostatním kolegům. S ohledem na míru pracovních úrazů se Kautex Bohemia zařadí mezi nejlepší závody Kautexu.

Za účelem zlepšení říditelnosti a efektivnosti produkce, rychlejších reakcí na nenadálé situace a zlepšení konkurence došlo k rozdělení výroby na tzv. Focus Factory. Vzhledem k charakteru výroby byla do první focus factory přiřazena výroba palivových nádrží. Do druhé focus factory spadá výroby SCR tanků první a druhé generace. Třetí focus factory zahrnuje CVS produkty a vzduchová vedení. Nárůst zakázek u nádržek do odšťikovačů a vzduchových vedení, který v průběhu let zaznamenal zdvojnásobení objemu výroby, vyvrcholil vybudováním odštěpného závodu (CVS) v bezprostřední blízkosti hlavního závodu (KBO).

Zisk nové zakázky od koncernu Volkswagen na výrobu palivové nádrže znamenal nákup kompletně nové výrobní linky, která se zařadila mezi nejvyspělejší technologie. Kautex tak začal vyrábět novou generaci palivových systémů tzv. NGFS. Technologie NGFS přinesla nové možnosti pro design palivového systému, kdy kompletace tohoto systému probíhá v jednom výrobním kroku. Navíc emise z nádrží NGFS se nachází pod limitem 0,35g uhlovodíků za 24 hodin pro jedno vozidlo, což je emisní standard.

⁵ Ergonomie – systematizace pracovního prostředí

Úspěch na trhu zaznamenala i výroba tanků SCR. Dopomohlo k tomu i uzavření sesterského závodu ve Wissenu, Německo. Výrobní linka pro SCR první generace byla přesunuta stejně jako zbývající část SCR výroby do Kautexu Bohemia. S růstem výroby projektů SCR tak došlo ke změně orientace závodu, kdy se stěžejní výrobou stala právě výroba SCR tanků. Kautex Bohemia byl jmenován pilotním závodem pro projekty SCR druhé generace v rámci všech závodů Kautex. V souvislosti s výrobou SCR tanků druhé generace došlo k podstatné změně. Tyto produkty začaly být, na rozdíl do první generace, dodávány přímo zákazníkům, kterými jsou jednotlivé automobilky. Tento možná na první pohled nepatrný rozdíl však přinesl prodražení případných zmetků a reklamací od zákazníků kvůli drahým nakupovaným komponentům. Na druhou stranu znamenoval velký pokrok, neboť se Kautex stal u těchto výrobků přímým dodavatelem a do budoucna to může být významné plus v případě výběrových řízení na nové projekty.

Důkazem o překonání ekonomické krize byl rostoucí počet projektů a zakázek, které pro firmu znamenalo vysoké kapacitní zatížení. Zatímco s příchodem krize docházelo k omezení výroby a s tím související zkrácení pracovní doby a odstávky, tak teď musela firma zavést dodatečné hodiny a mimořádné směny ve výrobě, aby byla schopna dostát požadavkům svých zákazníků.

4.3.5 Konkureční strategie

Výrobci automobilů omezili svou výrobu a Kautex musel reagovat na změny jejich požadavků. Došlo k redukci výroby téměř celého výrobního portfolia. I přes krizi se Kautex Bohemia stal jedním z nejúspěšnějších závodů Kautexu. Kautex si byl vědom situace na trhu a zaměřil se na získání nových projektů. Tento krok byl jednou z možností, jak efektivně reagovat na ekonomickou krizi a eliminovat důsledky, které s sebou přinesla. Vzhledem ke spokojeným zákazníkům to byl příznivý příslib pro budoucnost.

Od svého založení byl Kautex výhradním dodavatelem pro všechny typy palivových nádrží společnosti Škoda Auto. V průběhu ekonomické krize, přesněji v roce 2010, došlo v blízkosti firmy k založení prvního závodu v Evropě firmou YAPP CZECH AUTOMOTIVE SYSTEMS Co., s.r.o., dále jen YAPP. Tato firma se rázem stala

hlavním konkurentem Kautexu ve výběrových řízeních na nové zakázky od automobilky Škoda Auto. I přes tuto skutečnost byl rok 2010 úspěšným rokem pro Kautex, především díky opatřením z roku 2008 a 2009. V těchto těžkých letech zvládl Kautex řídit své náklady a tím se dostal mezi pouhých 2 % dodavatelů automobilového průmyslu, kteří v roce 2009 vykázali zisk.

Firma Kautex vsadila na kvalitu svých výrobků a neustálé zlepšování. Byla si vědoma stupňujících se požadavků ze strany zákazníků a revoluce v hodnocení kvality výrobků. Co bylo kdysi označováno jako výrobek výborné kvality, je dnes bráno za standardní. Kautex si uvědomil, že pokud chce zůstat jedničkou na trhu, bude muset zajít v přístupu ke kvalitě ještě dál. Napříč všemi Kautexy byl zaveden program Quality Basics, který představil šest elementů, které měly pomoci firmám zlepšit jejich procesy, postupy a efektivnost. Ve všech výrobních závodech Kautexu byly poté provedeny kontrolní audity ke zhodnocení situace a následně implementována nápravná opatření v souladu se závěry těchto auditů.

Jedině kvalitní výrobek je prodejný a obstojí v neustále se přiosťující konkurenci. Kvalita výrobků musí být prioritou pro každého zaměstnance firmy, neboť všichni zaměstnanci se v různých fázích procesu podílí na daném výrobku. Firma motivovala zaměstnance k odvádění co nejkvalitnější práce. Pro lepší ztotožnění s vytyčeným cílem si měl každý zaměstnanec představit, že daný výrobek vyrábí pro sebe, že si jej koupí právě on sám.

Důraz na kvalitu se odrazil i ve zlepšení zákaznických služeb. Firma se zaměřila na omezení a předcházení reklamám, neboť náklady na třídící akce představují citelný zásah do rozpočtu firmy a zhoršují hodnocení firmy. Vývoj ratingu PPM (Parts per milion) je vysoce sledovaným ukazatel a firma dlouhodobě usiluje o jeho nízkou hodnotu.

Výhodou oproti konkurenci představují i rozsáhlé investice Kautexu do vývoje nových technologií, které jdou vstříc požadavkům zákazníků, a získaná ocenění v oblasti kvality výrobků. Kautexu byl udělen dodavatelský status Ford Q1. Jedná se o prestižní ocenění, které firmu katapultovalo mezi nejlepší dodavatelské firmy zákazníka Ford. Tento úspěch zajistil a jistě ještě v budoucnu zajistí nominaci na další významné projekty, zjednoduší

a zrychlí proces vzorkování sériové výroby a projektových změn a v neposlední řadě usnadní komunikaci v případě řešení reklamací.

4.4 Strategická analýza firmy Kautex Textron Bohemia s.r.o. po krizi

V této podkapitole bude s pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí popsána situace firmy po skončení ekonomické krize. Budou zde představeny jednotlivé výrobky z portfolia firmy a jejich pozice v rámci matice BCG. V závěru bude provedena SWOT analýza a kompletní shrnutí roku 2014.

4.4.1 PEST analýza

PEST analýza zachycuje působení vlivů na firmu Kautex po skončení ekonomické krize, jejíž konec se datuje rokem 2013.

a) Politický faktor

Stabilní politické uspořádání pro rok 2014 v České republice zažilo změnu. Více než dvě dekády se na politické scéně střídaly dvě hlavní politické strany ČSSD a ODS. Překvapením byl neočekávaný úspěch politického hnutí ANO, které v čele s miliardářem Andrejem Babišem změnilo zažité tradice. Zahraniční politika ČR se stočila proevropským směrem, ale přijetí Eura se naopak oddálilo loňskou devalvací koruny, kterou provedla ČNB.

b) Technologický faktor

Diskutovaným tématem v souvislosti s automobilovým průmyslem je snaha o redukcí emisí. Tento tlak vedl dodavatele k rozsáhlým investicím do výzkumu a vývoje nových technologií. Zrychlující se procesy a zvyšující se požadavky zákazníků si žádají zavádění informačních systémů, které monitorují činnost firmy ve všech oblastech a předkládají ji potřebné informace.

c) Ekonomický faktor

Konec recese v České republice a pomalé ožívování ekonomiky mělo pozitivní vliv na automobilový průmysl. Překvapivá intervence ČNB proti koruně zrychlila růst ekonomiky a zvýšila vývoz. Míra nezaměstnanosti České republiky k srpnu 2014 činila 6,3 %. Růstová strategie firmy pomáhá snižovat procento nezaměstnaných a především dává šanci čerstvým absolventům vysokých škol. Míra inflace v srpnu 2014 dosáhla hodnoty 0,5 %. Rostoucí ceny energií zvýšily firmě fixní náklady.

d) Sociální faktor

Důraz na ekologii, životní prostředí a stále zpřísnující se regulační opatření emise oxidu uhličitého nahrávají firmě, jejíž výroba je založena na produktech pro automobilový průmysl, které snižují emise. Důsledkem krize je i přetrvávající trend v malých, úsporných a levných automobilech. Takových, která si mohou dovolit i lidé s nižšími příjmy. Akce automobilky Škoda Auto „Mezi námi“⁶ a „Škoda bez starostí“ jsou stále oblíbenější a na automobily v rámci této akce jsou i čekací lhůty.

4.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dopady ekonomické krize se promítly i v konkurenčním prostředí firmy Kautex. Firma zaznamenala nové příležitosti ve svém odvětví, ale také nárůst hrozeb v podobě rostoucí konkurence. Tyto změny se nejspíš promítnout ve stanovené konkurenční výhodě firmy.

Nově vstupující

Stále platí bariéry vstupu na tento trh, kterými jsou především obrovské počáteční investice, know-how a technologie. Se zavedením nové technologie pro SCR třetí generace tzv. vstřikování se očekává nárůst konkurence. Ten je dán faktem, že řada dílů na automobilu je vyráběna prostřednictvím vstřikování, tudíž firmy, které s touto

⁶ Akce „Mezi námi“ a „Škoda bez starostí“ - akce, které umožňují pronájem vozu na jeden rok, kdy na výběr je 14 modelů. Nájemce neplatí akontaci jen fixní částku každý měsíc. V ceně pronájmu je zahrnuto komplexní pojištění (Škoda Auto, 2014).

technologií vyrábí jiný díl, mohou rozšířit svůj výrobní sortiment i nový tank SCR třetí generace. Do budoucna se navíc počítá s výrobou všech SCR tanků pouze s pomocí technologie vstřikování. Na rozdíl od stávající technologie tzv. vyfukování je tato nová technologie levnější.

Dodavatelé

S rozšířením výrobního portfolia o SCR tanky první a druhé generace došlo k nárůstu dodavatelů především pro druhou generaci, kdy konečným zákazníkem jsou samotné automobilky a komponenty se tudíž montují přímo v závodě. Firma Robert Bosch, která je monopolním zákazníkem pro první generaci, se tak stala zároveň důležitým dodavatelem pro druhou generaci SCR tanků.

Substituty

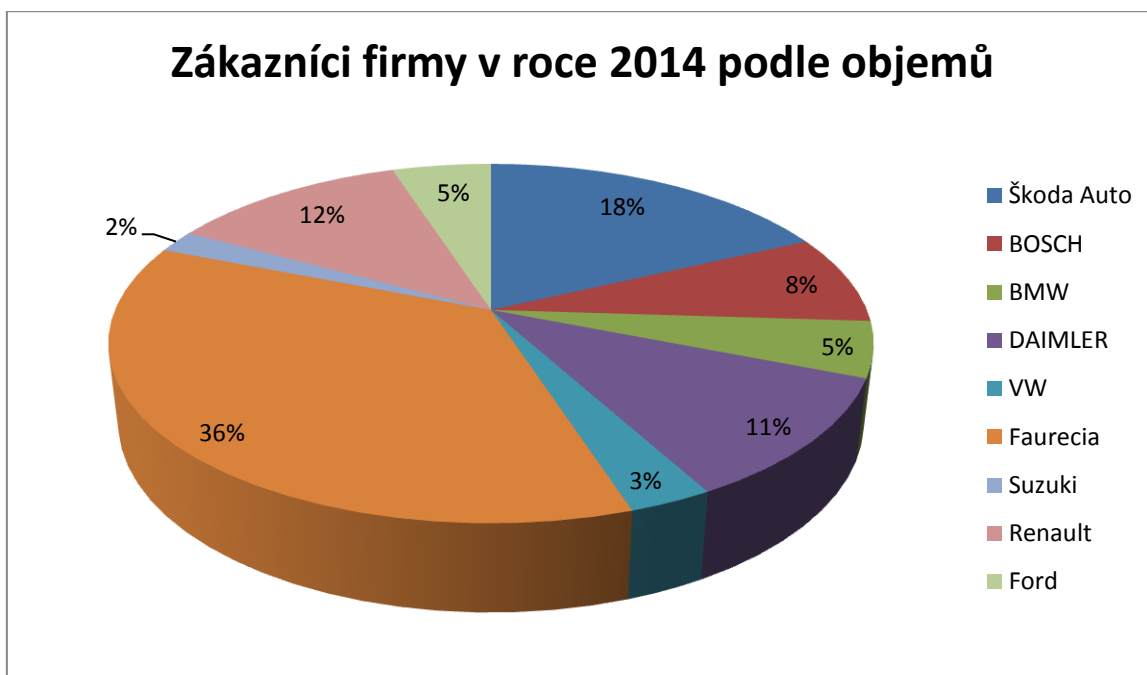
V případě substitutů je situace na trhu obdobná jako v roce 2007. Palivové nádrže by mohly být do budoucna ohroženy trendem, který se zintenzivnil během ekonomické krize a je stále aktuální vlivem růstu cen pohonných hmot a přístupům k ochraně životního prostředí. Tím trendem je vývoj elektrických vozů.

Konkurence

V průběhu ekonomické krize došlo k vstupu na trh palivových nádrží firmou YAPP, která se okamžitě stala největším konkurentem firmy Kautex. Její vstup znamenal boj o zakázky nejen evropských automobilek, ale především automobilky Škoda Auto. Jejimi dalšími konkurenty ve výrobě palivových nádrží jsou firmy TI a Energy. I přes tento fakt firma nadále dodává palivové nádrže do 80 % portfolia Škody Auto a.s. V případě SCR první generace si firma zachovává monopolní postavení a veškerá produkce je dodávána do firmy Robert Bosch Česká republika. U SCR tanků druhé generace musí firma čelit konkurenci firem Rechling a Energy. V nejbližší době se plánuje výroba SCR tanků třetí generace, při které bude použita nová technologie tzv. vstřikování, a zde se již očekává znásobení konkurence. Konkurenci u produktů nádobek do ostřikovačů (CVS) představují firmy Veritas, Mann + Hummel a ABC group. Vzduchovému vedení na trzích konkurují společnosti Mergon Czech s.r.o. a J.P.Plást s.r.o.

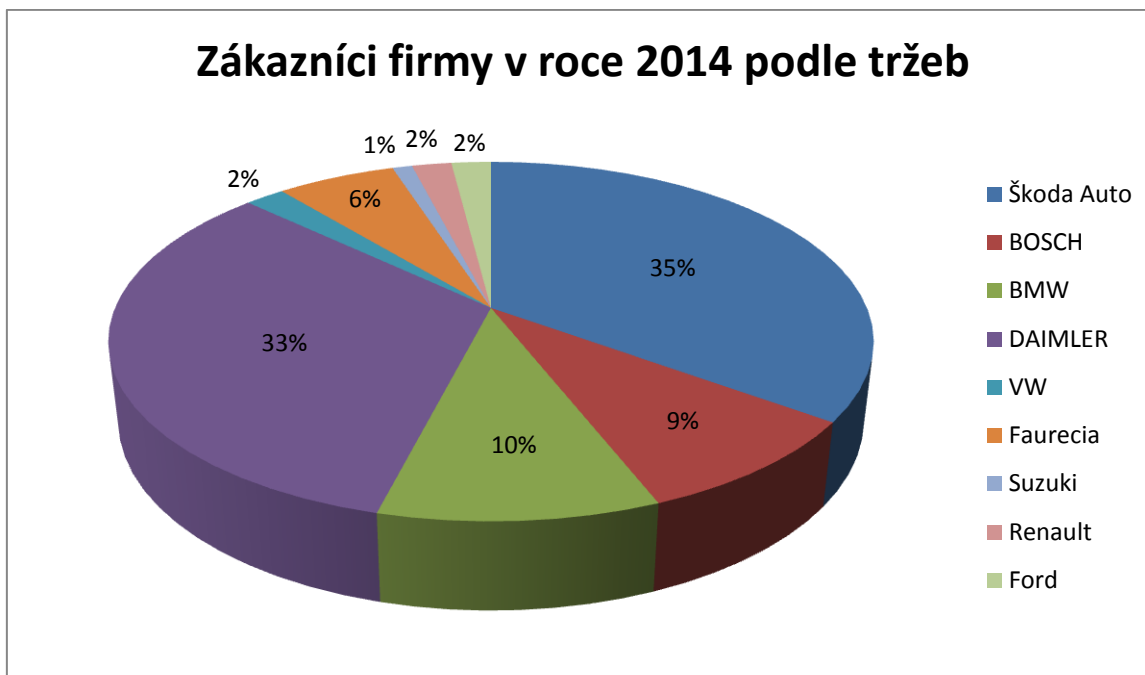
Zákazníci

Portfolio zákazníků se rozšířilo o firmu Ford, která s firmou uzavřela dlouhodobou smlouvu o spolupráci. Úspěšné náběhy nových projektů, plynulost stávajících projektů a spokojenost na straně zákazníků se projevily v navázání další spolupráce a v růstu objemů produkce. Firma se drží své růstové strategie a svého cíle dodávat kvalitní výrobky svým zákazníkům včas.



Obr. 10: Graf - Zákazníci firmy v roce 2014 podle objemů

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s r.o.



Obr. 11: Graf - Zákazníci firmy v roce 2014 podle tržeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

4.4.3 Analýza výrobního portfolia

Firma Kautex v souladu se svou růstovou strategií zvýšila produkci celého svého výrobního sortimentu a přidala výrobu SCR tanků. Vrcholem bylo založení odštěpného závodu, kam byla přemístěna výroba nádobek do ostřikovačů a rozvaděč vzduchu. Firma zainvestovala do výrobních technologií a nových zařízení.

Palivové nádrže

Palivové nádrže dlouho představovaly hlavní zdroj tržeb firmy. Po vstupu silné konkurence YAPP se musela firma vyrovnat s konkurenčním bojem o zakázky, především pro automobilku Škoda Auto. I přes tuto skutečnost firma zůstává předním výrobcem plastových palivových nádrží a tržby z nich představují významnou složku rozpočtu. Firma zainvestovala do nových technologií výroby NGFS a COEX. 80 % palivových nádrží je dodáno firmě Škoda Auto a.s., 20 % produkce putuje do koncernu VW v Německu.

Nádrže SCR

V souvislosti se zvyšujícím se znečištěním životního prostředí v důsledku emise přišla firma s produktem SCR (Selektivní katalytické redukce). Tato technologie snižuje škodlivý oxid dusíku ve výfukových plynech u vznětových motorů. Zákazníkem je v tomto případě firma Robert Bosch, která na nádrže namontuje komponenty, a poté je dodává jednotlivým automobilkám. Nádrže SCR dnes představují stěžejní produkt firmy. Objem výroby stále roste a do budoucna se dá počítat s podobným trendem, neboť touto technologií bude vybaveno stále více dieselových motorů. Firma vyrábí jak SCR tanky první generace, tak nově tanky druhé generace. SCR tanky druhé generace jsou optimalizovány pro snížení prostoru pro instalaci. Zásadní rozdíl spočívá i v přímé dodávce zákazníkovi. Tím už není firma Robert Bosch, ale jednotlivé automobilky. Firma Robert Bosch se tak v tomto případě stala významným dodavatelem firmy Kautex. Rozdíl oproti první generaci představuje prodražení případných zmetkovitých kusů a reklamací od zákazníků kvůli drahým nakupovaným dílům. SCR tanky druhé generace firma dodává pouze do Německa, kde jsou jejími zákazníky koncerny Daimler a BMW. Chystaná třetí generace SCR tanků bude vyráběna s pomocí technologie vstřikování. Firma již učinila patřičné kroky k vybudování nových prostor pro instalaci nových výrobních zařízení.

Nádobky do ostřikovačů

V roce 2012 byl vybudován odštěpný závod, který sousedí v těsné blízkosti hlavního závodu, kam byla přesunuta výroba nádobek do ostřikovačů pro automobilový průmysl, tzv. CVS produkty. Vývoj v této oblasti umožnil výrobu nového systému, který potřebuje pouze zlomek tlaku tekutiny než dříve. Tento princip pomáhá chránit životní prostředí a šetří peníze. Produkty CVS jsou ze 40 % spotřebovány na území ČR, kde největším odběratelem je firma TPCA. Za hranice České republiky míří 60 % produkce do koncernů Daimler, Suzuki, BMW a Ford.

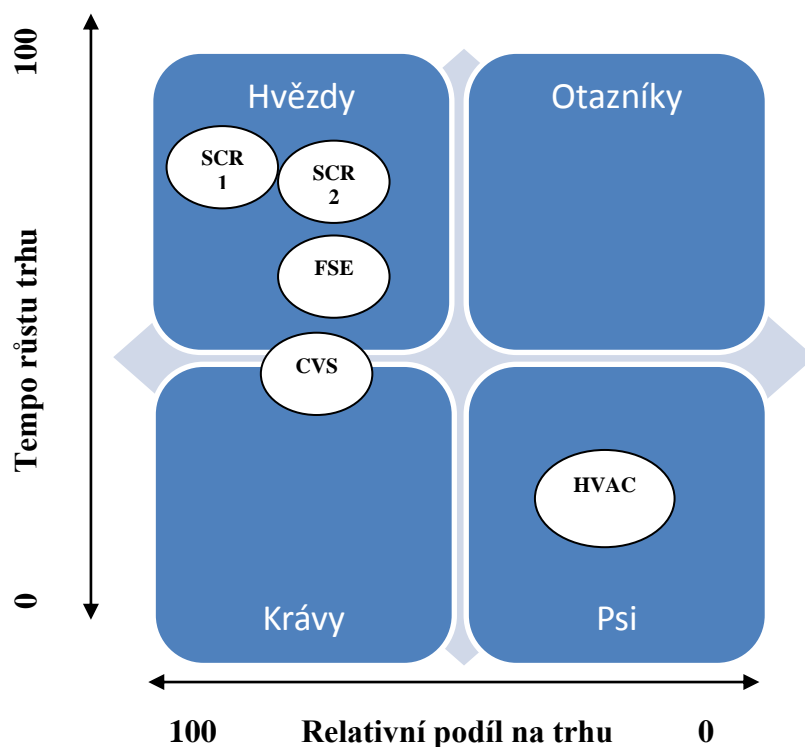
Vzduchová vedení

Výroba vzduchových vedení byla přemístěna do nově vzniklého závodu. Firma získala zakázku na výrobu rozvaděčů vzduchu pro levostranné i pravostranné řízení pro vozy Peugeot 207. Díly jsou dodávány do závodů firmy Faurecia, kde jsou díly dále zkompletovány a namontovány do přístrojových desek, které poté míří do závodů PSA.

Firma na tomto výrobku již nenabírá nové projekty, a jakmile dojde k ukončení výroby automobilů, kam se tato vzduchová vedení montují, výroba bude ukončena i zde. Výhledově k tomu dojde do jednoho roku. Polovina objemu výroby vzduchového vedení je dodávána do automobilky Škoda Auto a.s. Druhá polovina je zpracována ve firmě Faurecia v závodech jak na území ČR, tak v Německu.

4.4.4 Matice BCG

Oproti roku 2007 došlo k významným změnám ve výrobním portfoliu firmy, což se promítlo i do matice BCG. Nejvýraznější změnu představují nové výrobky, kterými jsou SCR tanky první a druhé generace. V případě SCR tanků první generace je firma jediným výrobcem, a proto není překvapující jejich zařazení na pozici hvězd. U SCR tanků druhé generace již existuje konkurence, nicméně firma si udržela významný tržní podíl a s ohledem na tempo růstu trhu ji patří místo v kategorii hvězd. Palivové nádrže si navzdory nové konkurenci udržely postavení hvězd. Nádobky do ostřikovačů (CVS) vzhledem ke zjištěným údajům byly zařazeny opět na rozhraní pozic hvězd a krav. Plánované ukončení výroby vzduchového vedení (HVAC) dává tušit jeho zařazení do kategorie psů.



Obr. 12: Graf - Matice tržního podílu a růstu BCG

Zdroj: vlastní zpracování na základě knihy Moderní marketing, P. Kotler (2007) a podkladů od společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

4.4.5 SWOT analýza

Pro rekapitulaci všech výše uvedených strategií byla provedena SWOT analýza, která pomůže lépe zhodnotit situaci firmy Kautex Bohemia po ekonomické krizi. SWOT analýza byla sestavena v souladu s poskytnutými informacemi od vedení společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

Tab. 8: SWOT analýza firmy Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Mezinárodní zázemí - Dostupnost finančních zdrojů - Strategická poloha výrobních závodů - Dlouholetá a zavedená značka - Implementace nových technologií - Kvalitní provedení výrobků - Kvalitně vybavená laboratoř - Vysoká úroveň bezpečnosti práce - Systém neustálého zlepšování - Certifikát ISO/TS 16949, ISO-14000, Ford Q1 - Know-how - Odborné znalosti klíčových pracovníků - Výchova talentů – Trainee program - Dlouhodobá spolupráce s významnými automobilkami - Vysoká úroveň bezpečnosti práce 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezené výrobní kapacity - Prostoje při přehazování výroby - Zastaralost části výrobního zařízení - Fluktuace agenturních zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Zisk nových zakázek - Nové technologie výroby - Zvýšení tržního podílu - Lepší komunikace firmy s veřejností - Účast na veletrzích a výstavách 	<ul style="list-style-type: none"> - Špatná platební morálka odběratelů - Dodávky nekvalitních dílů od dodavatelů - Tlak od zákazníků na snížení cen - Vstup nových konkurentů na trh

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

4.4.6 Shrnutí

Rok 2014 byl pro firmu významným rokem. Firma začala vyrábět nové projekty a rozšířila výrobní linky v závodě KBO o dvě moderní zařízení, jež představovaly významnou investici. V souvislosti s plánovanou výrobou SCR třetí generace, uzavřela firma předběžné smlouvy se svými zákazníky a začala budovat halu, kam budou umístěny vstřikovací lisy. Firma získala zakázku od automobilky Ford, kam by měla od roku 2016 dodávat SCR tanky. Závod CVS začal v tomto roce vyrábět nádoby pomocí nové technologie vstřikování pro koncerny PSA a VW. Rostoucí trend je v souladu s nastavenou růstovou strategií a i do budoucna se očekává navýšení výrobních kapacit u části stávajících projektů a rozjetí výroby nových projektů.

5. Návrhy na zlepšení

V porovnání s ostatními závody Kautexu vyšla z krize firma Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o. nad očekávání dobře. Stabilitu firmě umožnilo především její vyvážené výrobní portfolio. Stěžejním výrobkem pak byla palivová nádrž do vozu Fabia od automobilky Škoda Auto, a.s., jejíž prodej a objem výroby se i přes prohlubující krizi zvýšil. Svůj podíl na tom mělo především zavedení zákona o šrotovním v okolních zemích. Největší zájem o tyto vozy byl u německých zákazníků, kteří jej v převážné většině pořizovali jako druhé auto do rodiny. Průlom pro firmu znamenalo i zahájení výroby SCR tanků v roce 2010. Firma tak reagovala na poptávku po nově přijatém zákonu o snížení emisí. Zařazením tohoto produktu do výrobního sortimentu firma dala najevo, jakým směrem se bude do budoucna ubírat. Navzdory krizi tak představila svou růstovou strategii.

Přijetím růstové strategie v době, kdy se většina firem potýkala s finančními či dokonce existenčními problémy, dala firma jasně najevo svou sílu a pozici na trhu. Velkou výhodou pro firmu byly informace o blížící se ekonomické krizi od mateřské společnosti Textron. Firma nepodcenila situaci a již na konci roku 2008 byly zavedeny pravidelné meetingy a porady vrcholového vedení ohledně ekonomické krize, kde byly probírány možnosti redukce nákladů napříč celou společností. Zaměstnanci byli o probíhající krizi a opatřeních firmy informováni a jejich případné návrhy byly vítány.

Pokud se porovná situace firmy v roce 2007 s momentální situací firmy v roce 2014, musí každého napadnout, že firma za tu dobu učinila nebyvalý krok vpřed. Ve firmě došlo k optimalizaci výroby v podobě rozsáhlých investic do nových zařízení a technologií. Nové projekty od stávajících i nových zákazníků jsou znakem důvěry a spokojenosti s výrobky firmy. Kautex Bohemia vybudoval ve svém sousedství odštěpný závod, kam byla přesunuta část výroby. Došlo tak k rozdělení výroby podle výrobků mezi oba závody, kdy hlavní závod označován jako KBO FUEL, se zabývá výrobou palivových nádrží a SCR tanků. Nový závod KBO CVS vyrábí nádoby do ostřikovačů a vzduchová vedení.

Rozšíření výroby a založení nového závodu znamenalo změnu v organizační struktuře podniku. V průběhu roku 2014 navíc došlo k rotaci v rámci managementu podniku, kdy z jedenácti vedoucích pozic bylo sedm z nich obměněno. Tato obměna by do budoucna měla přinést oživení, motivaci a nové úhly pohledu. Kautexu se dostalo velké důvěry od centrály v Bonnu, neboť celý management společnosti včetně obou ředitelů závodů je tvořen českými pracovníky.

Pokroku dosáhla firma i v oblasti bezpečnosti práce, kde se s pomocí systému SUBO snaží předcházet nehodám a eviduje možná rizika nejen ve výrobě. Ve firmě došlo k zavedení systému neustálého zlepšování, který se kromě jiného zaměřil na eliminaci plýtvání. Vzhledem ke zpřísnujícím se předpisům a rostoucím požadavkům ze strany zákazníků klade firma velký důraz na kvalitu svých výrobků. K tomu ji pomáhá i kvalitně vybavená laboratoř, jejíž součástí jsou špičková zařízení.

I přes výše zmíněné je zde pár oblastí, u kterých by bylo na základě zjištění vyplývajících z této diplomové práce možné dosáhnout zlepšení. Níže uvedené návrhy se opírají o informace získané prostřednictvím rozhovorů, které vstřícně poskytovalo vedení společnosti, a o údaje z interní dokumentace a zdrojů firmy. Zda budou návrhy na zlepšení pro firmu skutečně přínosné, nelze zcela posoudit, neboť by to vyžadovalo lepší znalost fungování společnosti a rozsáhlejší výzkum v této oblasti.

5.1 Personální oblast

Personální strategie vypracována firmou byla pečlivě a s předstihem naplánována. Firma tak měla možnost dopředu komunikovat chystané změny se svými zaměstnanci a nenarušila firemní kulturu. Prostřednictvím firemního časopisu byl podporován týmový duch firmy a zdůrazňovány úspěchy, kterých firma dosahovala i v době krize. Úspěšné kroky, které firma musela provést, byly brány s ohledem na budoucí strategii.

Ve firmě funguje formální i neformální komunikace, avšak jak připouští vedoucí personálního oddělení, v této oblasti je vždy potenciál na zlepšení. Totéž se týká i týmové práce a komunikace mezi odděleními, ačkoli podle posledního průzkumu spokojenosti zaměstnanců nespokojenost s týmovou prací vyjádřilo pouze přibližně 16 % respondentů.

Rozdílné názory na pracovišti jsou do jisté míry managementem vítány, neboť přináší podněty ke změně a do budoucna tak zvyšují výkonnost firmy.

Rychlý nárůst firmy v posledních měsících se promítl do potřeby navýšení zaměstnanců výroby, což bylo často řešeno agenturními pracovníky. U nich bývá vyšší fluktuace, která se promítá do nestability týmů. Nový zaměstnanec navíc vyžaduje zaučení a částečný dozor parťáka výroby. Nábor a následný odchod zaměstnanců navíc firmu kromě času, který mu věnuje na vstupní školení, stojí i peněžní náklady. Firma by se tak měla více zaměřit na plánování personálních potřeb, aby viděla potřebu pracovníků více dopředu a mohla tak nábor řešit kmenovými pracovníky. To by mohlo částečně vyřešit zacílení na střední školy a učiliště. S těmi by mohla navázat spolupráci v podobě praxí ve výrobě, na jejímž základě by vytipovaným studentům mohlo být po skončení školy nabídnuto pracovní místo.

5.2 Marketing a propagace

V minulosti se firma potýkala s malou povědomostí, což se s příchodem růstové strategie mění. Firma se díky prezentacím na vysokých školách začíná dostávat do podvědomí studentů, kteří se v průběhu studia hlásí na brigádnické pozice nebo se uchází o místa, které firma vypisuje především pro absolventy. V uplynulém roce se firma zúčastnila i významných pracovních veletrhů, kde navázala nové pracovněprávní vztahy. V souladu s výše navrhovaným řešením by se firma mohla představovat i na středních školách a učilištích.

Na internetu existuje pouze oficiální stránka koncernu Kautex a pouze pár článků, v nichž vystupuje Kautex Textron Bohemia s.r.o. Firma by měla usilovat o větší povědomost a lépe komunikovat s veřejností. Možností je zaměřit se na propagaci firmy v novinách a na internetu, především pak v odborném tisku z oblasti automobilového průmyslu. Řešením by mohl být i sponzoring nějaké sportovní akce či podpora neziskové organizace.

5.3 Výroba

Diverzifikace podnikatelského portfolia, vyhledávání nových zakázek a včas přijatá opatření pomohly firmě Kautex vyjít z krize bez větších problémů. Dalo by se říci, že Kautex dokázal využít krize v jejím průběhu k posílení vlastní pozice na trhu zavedením růstové strategie.

Kautex má relativně široké výrobní portfolio, které zahrnuje desítky projektů pro nejrůznější zákazníky. V případě stagnace nebo poklesu zájmu o určité výrobky, má v portfoliu řadu jiných úspěšných projektů. Avšak vzhledem k omezenému počtu výrobních linek dochází k častému „přehazování“ výroby, což vede k prodlevám především u nově nabíhajících projektů. Lepší a dlouhodobější plánování výroby by mohly snížit časté přehazování vyráběných projektů a vedlo by k časové úspoře.

Závěr

Ekonomická krize, s kterou se svět potýkal na počátku 21. století, je podle některých ekonomů zcela novou formou krize. Tato krize byla jedinečná svou schopností měnit svou podobu a svým rozsahem, kterému pomohl fenomen dnešní doby a to globalizace. Vznikla jako hypoteční krize v USA, která se záhy přeměnila v krizi finanční. Za možné příčiny krize jsou považovány dluhová ekonomika, selhání řídicích a kontrolních mechanismů, nepřehledné finanční transakce a nové nástroje na finančních trzích. Krize ve finančním sektoru se šířila světem, způsobila krach několika významných amerických bank a vyústila v nedůvěru v bankovním sektoru. Zmrazení úvěrové aktivity od bank způsobilo potíže firmám, došlo ke snížení spotřebitelské poptávky a burzami celého světa se začala šířit panika. Do České republiky pronikla krize prostřednictvím hospodářského cyklu a v důsledku závislosti české ekonomiky na exportu.

Jedním z nejvíce zasažených odvětví ve světě byl automobilový průmysl, který zaznamenal obrovský propad celosvětové produkce ve výrobě automobilů. Příkladem mohou být americké automobilky, jejichž záchrana si vyžádala značné finanční injekce od vlády. Podobnou výpomoc poskytly i některé evropské státy svým automobilkám. Krize v automobilovém průmyslu se přenesla i na jejich dodavatele, z nichž někteří následky krize neustáli a zbankrotovali. Automobilový průmysl České republiky se také potýkal s důsledky krize, ovšem trend výroby malých aut a zákon o šrotovném pomohly stabilizovat prodej automobilů a zamezily dalšímu propouštění. Velká část dodavatelů automobilového průmyslu na území České republiky je navázána na automobilku Škoda Auto, a.s., a to včetně firmy Kautex Textron Bohemia spol. s r.o., na jejíž analýzu strategie v době krize se zaměřuje praktická část této diplomové práce.

Cílem práce bylo analyzovat strategie a opatření, které firma přijala v reakci na ekonomickou krizi. V diplomové práci byl porovnán stav podniku po krizi vůči stavu před krizí, aby bylo možné zhodnotit úspěšnost zvolených strategií. Stavebním kamenem úspěchu bylo kvalitní výrobní portfolio, přičemž stěžejním produktem byla výroba palivových nádrží pro model Fabia pro automobilku Škoda Auto, jejíž objem výroby i přes krizi narůstal díky zavedení zákona o tzv. šrotovném. Na rozdíl od jiných firem se Kautex na příchod ekonomické krize připravoval a v předstihu začal přijímat opatření

na snížení nákladů napříč společností. Tento trend pokračoval i v průběhu krize, kdy management pořádal pravidelné meetingy, kde se probíraly návrhy na možné úspory. Průlomovým momentem bylo zahájení výroby nového produktu SCR tanku. Firma reagovala na situaci na trhu automobilového průmyslu, kde došlo ke zpřísnění směrnice upravující možnost škodlivých emisí u automobilů. Na úspěch SCR tanku první generace navázala i druhá generace, což firmě následně zajistilo nové projekty a nové zákazníky. Všechny tyto skutečnosti umožnily firmě zvládnout období ekonomické krize a upevnit její pozici mezi nejvýznamnějšími dodavateli automobilového průmyslu.

Růstová strategie, kterou firma zahájila v průběhu ekonomické krize, umožnila firmě růst po všech stránkách. Firma z krize vzešla větší a silnější a od počátku ekonomické krize učinila velký krok kupředu. Nový výrobní závod v sousedství hlavního závodu, větší počet projektů a zákazníků, rostoucí počet zaměstnanců a vyšší kvalita vyráběných výrobků jsou důkazem, že krize se může stát i příležitostí.

Seznam použité literatury

Citace

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-247-1407-3

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012. *Strategické řízení. Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2

DUBSKÁ, D., 2009. Český průmysl v době nastupující recese. *Statistika: ekonomicko-statistický časopis*. 2009, roč. 46 č. 5 str. 423-445. ISSN 0322-788X

DVOŘÁČEK, J. a kol., 2006. *Společné a nadnárodní podniky*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4

GILAD, B., 2010. *Strategické válečné hry v podnikání. Jak firmy mohou zásadně zlepšit své strategie a překonat konkurenci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-216-1

HLAVÁČ, J., 2010. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1635-6

Interní materiály a dokumentace společnosti Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

JOHNSON, G., K. SCHOLLES, 1993. *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993. ISBN 978-0-273-71191-9.

KAPLAN, R., D. NORTON., 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5

KAPLAN, R., D. NORTON., 2010. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8

KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0

KLVAČOVÁ, E., 2009. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-012-6

KOHOUT, P., 2010. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3583-2

KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOVANDA, L., 2009. *Příběh dokonalé bouře: a hovory (nejen) s laureáty Nobelovy ceny o finanční krizi*. 1. vyd. Praha: Mediacop, 2009. ISBN 978-80-254-6403-8

KRAFT, J., P. BEDNÁŘOVÁ, M. LUNGOVÁ, I. NEDOMLELOVÁ a L. SOJKOVÁ, 2010. *Hospodářská krize: vybrané makroekonomické a mikroekonomické souvislosti s projekcí na úrovni regionu*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-678-2

KRAFT, J. a kol., 2011. *Východiska z krize: cesty zmírnění negativních efektů hospodářské krize v ČR*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-787-1

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishnig, 1994. ISBN 80-85605-12-0

PTATSCHEKOVÁ, J., DITTRICHOVÁ J., 2013. *Dvacet let české koruny na pozadí vývoje obchodního bankovníctví v České republice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4681-4

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA., 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

SIMON, H., 2009. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-204-8

ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

VEBER, J. a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Výroční zprávy a účetní uzávěrky společnosti Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

ZUZÁK, R., 2008. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-01-1

Elektronické odkazy citace

ALH, 2010. Delphi Packard vyplatí propouštěným vysoké odstupné, přes sedm platů. *idnes.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: http://liberec.idnes.cz/delphi-packard-vyplati-propustenym-vysoke-odstupne-pres-sedm-platu-1ia-/liberec-zpravy.aspx?c=A100924_111104_liberec-zpravy_alh

DN. Český automobilový průmysl si v roce 2012 vedl nad očekávání dobře. *Dnoviny.cz* [online]. 2013. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/cesky-automobilovy-prumysl-si-v-roce-2012-vedl-nad-ocekavani-dobre>

STRATEG, 2014. Strategická situační analýza. *strateg.cz* [online]. [vid. 2014-09-17]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

AUTOSAP, 2014. Tiskové informace. *Autosap.cz* [online]. [vid. 2014-09-19]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/tiskove-informace/>

AUTOSAP, 2014. Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel. *Autosap.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>

AUTOSAP, 2014. Základní přehledy a údaje. *Autosap.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/#prac>

AUTOSAP, 2014. Automobilový průmysl v ČR. *Autosap.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: www.autosap.cz/.../2%20RR%20-%20APCR%202009%20prehled%20up...

AUTOSAP, 2014. Automobilový průmysl v ČR. *Autosap.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: www.autosap.cz/sfiles/zzzz%20TK%20-%20Brno%202010.PPT

AUTOSAP, 2014. Postavení automobilového průmyslu v ČR a aktuální problematika jeho firem. *Autosap.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: www.autosap.cz/sfiles/zzzz-AIANitra09Juricek.PPT

BALÁŽ, J., 2012. Škoda ve Vrchlabí zahajuje výrobu převodovky DQ200. *Oko24.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.oko24.cz/news/skoda-ve-vrchlabi-zahajuje-vyrobu-prevodovky-dq200/>

BISNODE, 2014. Automobilovému průmyslu rostou tržby i zisky. *Bisnode.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/automobilovemu-prumyslu-rostou-trzby-i-zisky/>

BUREŠ, D., 2010. Škoda Auto: Rok 2010 bude rekordní. *Auto.cz* [online]. [vid. 2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-auto-rok-2010-bude-rekordni-53216>

CHOBOTOVÁ, K., 2013. Ekonomickou krizi jsme využili k vlastnímu zlepšení. *Mediaguru.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/08/ekonomickou-krizi-jsme-vyuzili-k-vlastnimu-zlepseni/#.VFskdjSG-0t>

CZECHINVEST, 2014. Automobilový průmysl. *Czechinvest.org* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>

CZECHINVEST, 2014. Automotive. *Czechinvest.org* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www2.czechinvest.org/web/gateway.nsf/pdf/auto.pdf?OpenFileResource>

ČSÚ, 2012. Ekonomika 2011: hladké přistání. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D60042BDEA/\\$File/1804120430_31.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D60042BDEA/$File/1804120430_31.pdf)

ČSÚ, 2013. 2012: Rok recese české ekonomiky. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/2012_rok_recese_ceske_ekonomiky_20130731

ČSÚ, 2014. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA6/\\$File/110913q4a-1%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA6/$File/110913q4a-1%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf)

ČSÚ, 2007. Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS – 1. čtvrtletí 2007. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam050407.doc>

ČT24, 2011. ČR – země automobilek, tvoří přes pětinu průmyslu. *Českátelevize.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/126121-cr-zeme-automobilek-tvori-pres-petinu-prumyslu/?mobileRedirect=off>

DAMBORSKÝ, M. et kol., 2012. Regionální lokalizace automobilového průmyslu v České republice. *Vse.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=361.pdf>

EKONOMIKA, 2011 Škodovka a Hyundai táhnou automobilový průmysl vzhůru. *Aktuálně.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/skodovka-a-hyundai-tahnou-automobilovy-prumysl-vzhuru/r~i:article:718517/>

EU, 2010. Jaká je situace v „neviditelném“ odvětví Evropy? Evropská komise Podnikání a Průmysl. *Ec.Europa.eu* [online]. 2010. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/mechanical/files/metalworking/documentation_pack_cs.pdf

FRÁNEK, T., 2010. Na některá auta se čeká půl roku. A nejen na Ferrari. *Aktuálně.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/na-nektera-auta-se-ceka-pul-roku-a-nejen-na-ferrari/r~i:article:682990/>

HEAKAL, R., 2013. What was the Glass-Steagall Act?. *Investopedia.com* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/articles/03/071603.asp>

HK ČR, 2009. Tuzemské firmy cítí dopad finanční krize a trátí na ní milióny korun. *Komora.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/hlavni-zpravy/tuzemske-firmy-citi-dopad-financni-krize-a-trati-na-ni-miliony-korun.aspx>

HLAVENKA, J., 2013. Nokia ve volném pádu, zachytí ji Microsoft? *Zive.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/nokia-ve-volnem-padu-zachyti-ji-microsoft/sc-3-a-158123/default.aspx>

HN, 2009. EIB půjčí automobilkám tři miliardy eur. *Ihned.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-35679800-eib-pujci-automobilkam-tri-miliardy-eur#disqus_thread

HN, 2013. Ekonomická krize podnikatele nešetřila. V Česku loni zbankrotovalo 3692 firem. *Ihned.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59051070-ekonomicka-krize-podnikatele-nesetrila-v-cesku-loni-zbankrotovalo-3692-firem>

HÖFFEROVÁ, M., 2008. B.I.G. Expert – akcie: Stoupání pokračuje. *Měšec.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/b-i-g-expert-akcie-stoupani-pokracuje/>

HOLÝ, T., 2009. Šrotovné. *Novinky.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/srotovne>

CHARVÁT, J., 2014. Nejdůležitější události v české ekonomice byly v roce 2013 intervence. *Radio.cz*. [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://radio.cz/cz/rubrika/panorama/nejdulezitejsi-udalosti-v-ceske-ekonomice-byly-v-roce-2013-intervence--1>

JEDLIČKA, J., T. KOZELSKÝ, J. MAJCHRÁKOVÁ, 2013. Analýza automobilového průmyslu. *Csas.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_analysis_of_the_automobile_industry.pdf

KAHÁNEK, R., 2009. Proč vznikla hypoteční a finanční krize: příčiny, konsekvence a odpovědi/díl 3. *Investičníweb.cz* [online]. [vid. 2014-08-20]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/univerzita/2009/9/11/proc-vznikla-hypotecni-financni-krize-priciny-konsekvence-odpovedi-dil-3/>

KAPLAN, J., 2012. Krize automobilového průmyslu. *EkonTech.cz* [online]. [vid. 2014-08-12]. Dostupné z: <http://ekontech.cz/clanek/krize-automobiloveho-prumyslu>

KÖKSAL, M. H. and E. ÖZGÜL, 2007. The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*. [online]. Marketing Intelligence & Planning, 2007, vol. 25, iss. 4, p. 326-342. [vid. 2014-09-16]. Available from: <http://search.proquest.com/>

KOVANDA, L., 2009. Rovnice, která zničila Wall Street. *Týden.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://kovanda.blog.tyden.cz/clanky/3207/rovnice-ktera-znicila-wall-street.html>

KUČERA, R., 2008. Krize vyžaduje spravedlivá řešení. *Rozhlas.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/komentare/portal/_pda/517901

LÁNÍK, O., 2012. Škoda v roce 2011: Prodej 875.000 vozů znamená nový historický rekord. *Auto.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-roce-2011-prodej-875-000-vozu-znamená-novy-historicky-rekord-64148>

MALÁ, B., 2013. Porsche je zpět v rukou zakladatelské rodiny, získají 10 % od katarského investora. *Investujeme.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/automobilovy-prumysl-vs-financni-krize/>

MERENDA, M., 2012. Marketing podniku v době krize. *Opf.slu.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2012/04/Merenda.pdf>

MIKESKA, M., 2008. Automobilový průmysl vs. finanční krize. *Investujeme.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/automobilovy-prumysl-vs-financni-krize/>

MPO, 2008. Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2007. *Mpo.cz* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument35578.html>

NAIDOO, V., 2010. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. [online]. Industrial Marketing Management, 2010, p. 1311-1320. [vid. 2014-09-11]. Available from: <http://search.proquest.com/>

NĚMEČEK, R., 2002. Co jsou to finanční deriváty? *Trhy.měsíc.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/co-jsou-to-financni-derivaty/>

POSPÍŠILÍK, K., 2009. Hořejší: Musí dojít k uvolnění současné křeče. *Finance.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/207091-horejsi-musi-dojit-k-uvolneni-soucasne-krece/>

PWC, 2013. Top Suppliers. *Automotivenews.com* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.autonews.com/assets/pdf/CA89220617.PDF>

SINGER, M., 2010. Hospodářská krize a česká ekonomika. *cnb.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100421_legendor.pdf

STINGL, T., 2010. Šikovní proměnili krizi v příležitost. *euro.e15.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/sikovni-promenili-krizi-v-prilezitost-862477>

STŘELEČ, J., 2012. Porterův model konkurenčních sil. *vlastnicesta.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

SUCHÁNEK, D., 2009. Krize automobilového průmyslu, či jen probíhající a nutná restrukturalizace odvětví? *Ekonomikaamanagement.cz* [online]. [vid. 2014-10-20].

Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-krize-automobiloveho-prumyslu-ci-jen-probihajici-a-nutna-restrukturalizace-odvetvi.html>

SŮRA, J., 2009. Autoprůmysl v Čechách láká Číňany, vlastní u nás už pět továren. *Idnes.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/autoprumysl-v-cechach-laka-cinany-dl5-/ekonomika.aspx?c=A120511_194301_ekonomika_ert

SŮRA, J., 2009. Čeští manažeři nesouhlasí se šrotovným. *Idnes.cz* [online]. vid. [2014-09-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cesti-manazeri-nesouhlasí-se-srotovnym-f0a-/ekonomika.aspx?c=A090510_191052_ekonomika_dp

SŮRA, J., 2008. Škodovka bude od lenda do června vyrábět jen čtyři dny v týdnu. *Idnes.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/skodovka-bude-od-ledna-do-cervna-vyrabet-jen-ctyri-dny-v-tydnu-pu0-/ekoakcie.aspx?c=A081211_211045_ekonomika_lf

SŮRA, J., 2008. Škodovka omezí výrobu, dodavatelům ubylo zakázek. *Idnes.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/skodovka-omezi-vyrobu-dodavatelum-ubylo-zakazek-fbr-/ekonomika.aspx?c=A081001_115926_ekonomika_fih

SŮRA, J., 2008. Škodovka propustí příští rok tři procenta lidí. *Idnes.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/skodovka-propusti-pristi-rok-tri-procenta-lidi-f5n-/ekoakcie.aspx?c=A081204_211516_ekoakcie_abr

ŠKODA AUTO, 2013. Nový prodejní rekord v roce 2012. *skoda-auto.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/Pages/2013-01-11-skoda-prodejni-rekord.aspx>

ŠKODA AUTO, 2014. Škoda bez starostí. *skoda-auto.cz* [online]. [vid. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/bezstarosti/bezstarosti>

ŠPAČKOVÁ, I., 2014. Výroba osobních aut v Česku loni klesla na 1,13 milionu. *Idnes.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/vyroba-osobnich-aut-v-cesku-za-rok-2013-klesla-fe1-/ekonomika.aspx?c=A140115_162622_ekonomika_spi

VAVERKA, L., 2009. Půlrok krize: Přehled hospodářských výsledků automobilek. *Auto.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/pulrok-krize-prehled-hospodarskych-vysledku-automobilek-4190>

VEJMĚLEK, J., 2013. Česká ekonomika se po celý rok 2012 nacházela v recesi. *trhy.měsíc.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/ceska-ekonomika-se-po-cely-rok-2012-nachazela-v-recesi/>

VERBEEK, A., 2010. Krizi navzdory se zvyšuje podíl finančně úspěšných fúzí a akvizic. *kpmg.com* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/krizi-navzdory-se-zvysuje-podil-financne-uspesnych-fuzi-a-akvizic.aspx>

VLK, 2010. Zisk i tržby největších českých firem loni klesly kvůli krizi, ČEZ předběhl Škodovku. *Ihned.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-44315250-zisk-i-trzby-nejvetsich-ceskych-firem-loni-klesly-kvuli-krizi-cez-predbehlskodovku>

Výroční zprávy Škoda Auto, a.s. *skoda-auto.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/>

ZEMÁNEK, J., 2011. Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky. *Euroekonom.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>

ZIKMUND, M., 2011. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. [vid. 2014-09-20]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

ZIKMUND, M., 2011. BCG – matice, která určí směr vašemu businessu. *Businessvize.cz* [online]. [vid. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matrice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

ZSILINSZKY, R., 2010. Dodavatelé automobilového průmyslu: po krizi rychlé obnovení růstu, nyní ale přichází náročné období. *Rolandberger.cz* [online]. [vid. 2014-10-20]. Dostupné z: http://www.rolandberger.cz/press/press_archive/press_archive_2010/automotive_suppliers_en.html

Bibliografie

GRANT, M. ROBERT. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-74710-0.

KAPLAN, S. ROBERT a DAVID P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN: 978-80-7261-203-1.

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka firemního magazínu Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.....	101
Příloha B: Ukázka COMET kartičky pro průzkum spokojenosti zaměstnanců	102
Příloha C: Ukázka kartičky SUBO pro hlášení skoronehody – 1. část	103
Příloha D: Ukázka kartičky SUBO pro hlášení skoronehody - 2. část.....	104


Příloha A: Ukázka firemního magazínu Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.



Obr. 13: Firemní magazín Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Zdroj: Interní materiály Kautex Textron Bohemia spol. s.r.o.

Příloha B: Ukázka COMET kartičky pro průzkum spokojenosti zaměstnanců




COMET KARTIČKA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI Datum: _____

Prosíme, vyhovující zaškrtněte

1. Bezpečnost práce, zdraví, životní prostředí	<input type="checkbox"/>
2. Odměňování, benefity	<input type="checkbox"/>
3. Přímý nadřízený	<input type="checkbox"/>
4. Řízení pracovního výkonu	<input type="checkbox"/>
5. Školení	<input type="checkbox"/>
6. Zapojení zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
7. Management závodu	<input type="checkbox"/>
8. Týmová práce	<input type="checkbox"/>
9. Rovnováha mezi prací a soukromým životem	<input type="checkbox"/>
10. Obchodní chování (etika)	<input type="checkbox"/>
11. Spokojenost s prací / pozicí	<input type="checkbox"/>
12. Loyalita ke Kautexu	<input type="checkbox"/>
13. Strategie Kautexu	<input type="checkbox"/>

Prosíme, popište v hlavních bodech událost, která Vás vedla k výše uvedenému hodnocení:



Byť první společností a přidávat hodnotu všem zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům a obci

C	O	M	E	T
Customer <small>Zároveň Zároveň</small>	Orientational <small>Orientational</small>	Manpower <small>Manpower</small>	Excellence <small>Excellence</small>	Team <small>Team</small>
<small>Zároveň Zároveň</small>	<small>Orientational</small>	<small>Manpower</small>	<small>Excellence</small>	<small>Team</small>
<small>Zároveň</small>	<small>Orientational</small>	<small>Manpower</small>	<small>Excellence</small>	<small>Team</small>
<small>Zároveň</small>	<small>Orientational</small>	<small>Manpower</small>	<small>Excellence</small>	<small>Team</small>
<small>Zároveň</small>	<small>Orientational</small>	<small>Manpower</small>	<small>Excellence</small>	<small>Team</small>

Obchodní systém COMET (CBS, Comet Business System)
(Kautex a Kautex)

Hodnoty COMET

- Závazek a zapálenost
- Snaha o neustálé zlepšování
- Zplnomocnění a vlastní odpovědnost
- Poctivost, respekt a důvěra
- Týmový duch


COMET = naše celková firemní filozofie
CBS = jak zavedeme naše procesy

Obr. 14: COMET kartička pro průzkum spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Interní materiály společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

102


Příloha C: Ukázka kartičky SUBO pro hlášení skoronehody – 1. část

SUBO SKORONEHODY		 KAUTEX <small>A Textron Company</small>	
		F - 04 - 25 - KTBO	
<div style="text-align: right;"> Číslo hlášení <small>(vypisuje EHS manažer)</small> </div>			
Bezpečné chování / stav <small>(best practice = přínos)</small>			
Nebezpečné chování / stav <small>(nutnost jednat)</small>			
Popis nápravného opatření k nebezpečnému chování / stavu			
Jméno a příjmení <small>(tiskovým písmem)</small> + podpis prvního přímého nadřízeného pozorovatele			
Výše uvedené jsem prodiskutoval s kolegyní / kolegou Poznámky	<input type="checkbox"/> ANO <input checked="" type="checkbox"/> NE		
Jméno a příjmení pozorovatele <small>(tiskovým písmem)</small>			
Název oddělení		Osobní číslo	
Datum a podpis pozorovatele			

Obr. 15: Kartička SUBO pro hlášení skoronehody - 1. část

Zdroj: Interní materiály společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.

Příloha D: Ukázka kartičky SUBO pro hlášení skoronehody - 2. část

SUBO		
SKORONEHODY		
F - 04 - 25 - KTBO		
OOPP (osobní ochranné pracovní prostředky)		
Dolní končetiny - bezpečnostní obuv.....		<input type="checkbox"/>
Horní končetiny - ochranné rukavice (např. proti pořezu).....		<input type="checkbox"/>
Sluchové ústrojí - ochrana sluchu.....		<input type="checkbox"/>
Zrak - ochranné brýle.....		<input type="checkbox"/>
Hlava - kšiltovky s výztuží, přilby atd.		<input type="checkbox"/>
Ostatní.....		<input type="checkbox"/>
Analýza rizik		
Porezáni.....		<input type="checkbox"/>
Zmáčknutí , zachycení.....		<input type="checkbox"/>
Naražení.....		<input type="checkbox"/>
Zakopnutí a následný pád.....		<input type="checkbox"/>
Pád z výšky.....		<input type="checkbox"/>
Zachycení pohyblivými částmi.....		<input type="checkbox"/>
Zvedání a manipulace s těžkým břemenem.....		<input type="checkbox"/>
Kontakt s horkými předměty.....		<input type="checkbox"/>
Vystavení elektrickému proudu.....		<input type="checkbox"/>
Ostatní.....		<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí - pořádek na pracovišti		
Olej atd. na podlaze.....		<input type="checkbox"/>
Olej atd. na stroji / zařízení.....		<input type="checkbox"/>
Dráty / hadice / trubky na pracovišti.....		<input type="checkbox"/>
Ostatní.....		<input type="checkbox"/>
Nářadí & zařízení		
Nevhodné pro práci.....		<input type="checkbox"/>
Používáno nevhodným způsobem.....		<input type="checkbox"/>
V nebezpečném stavu.....		<input type="checkbox"/>
Nepoužíváno, přestože je k dispozici.....		<input type="checkbox"/>
Ostatní.....		<input type="checkbox"/>
Bezpečnostní prvky		
Neexistují / odstraněny.....		<input type="checkbox"/>
Nepracují / vypnuty.....		<input type="checkbox"/>
Nedostatečné.....		<input type="checkbox"/>
LOTO nepoužito.....		<input type="checkbox"/>
Ostatní.....		<input type="checkbox"/>

Obr. 16: Kartička SUBO pro hlášení skoronehody – 2. část

Zdroj: Interní materiály společnosti Kautex Textron Bohemia s.r.o.